



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

조직공정성이 직무만족과 조직몰입에
미치는 영향에 관한 연구
- 한국토지주택공사 사례를 중심으로 -

2016년 6월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

이 상 준

국문초록

조직공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 다룬 연구는 연구장면 별로 다양하게 이루어지고 있으며, 조직공정성의 하위요인들간의 차별적 영향력에 대해서도 많이 연구가 이루어지고 있다. 그리고 전문가 그룹 등 조직 내 일부 그룹을 구분하여 그 관계가 어떻게 나타나는지 분석한 연구가 일부 있었지만, 일반/소수그룹에 그 관계가 어떻게 다르게 나타나는지에 대한 분석은 이루어진 사례가 없었다. 이에 본 연구는 공공기관을 대상으로 설문조사 자료를 활용하여 조직공정성 인식과 직무만족 및 조직몰입의 관계에서 일반/소수직렬 그룹의 조절효과를 살펴해보았다.

본 연구의 목적을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 조직공정성의 하위변인들이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 둘째, 일반/소수그룹으로 분석대상을 구분하여 각 그룹별로 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 비교 하고자 한다. 셋째, 조절변수로 선정된 일반/소수그룹이 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력을 조절하는지를 분석하고자 한다. 그리고 前 인사처 직원의 심층 인터뷰를 통하여 실증분석 결과를 재검증하고 신뢰도를 높이고자 하였다.

분석결과, 절차공정성 및 상호작용공정성은 직무만족과 정서적 조직몰입에 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 분배공정성은 지속적 조직몰입에 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 조절효과의 경우, 절차공정성 및 상호작용공정성과 직무만족 및 지속적 조직몰입의 관계에 있어 일반/소수 그룹에 의한 조절효과가 발생한 것으로 나타났다. 그러나 지속적 조직몰입의 경우 조직공정성과의 관계에서 인과관계

가 나타나지 않았으며 전체적인 모형 설명력이 낮아(8.2%) 정책적인 함의를 부여하기는 어려운 것으로 판단된다.

결론적으로, 절차 및 상호작용공정성이 직원들의 직무만족에 중요한 영향을 미치고 있으며, 상대적으로 분배공정성은 덜 민감하게 인식한다는 것을 알 수 있다. 그리고 일반/소수직렬 그룹 변수에 의한 정(+)의 조절효과를 고려하여 직원의 직무만족을 효율적으로 높이기 위해서는 소수직렬 그룹의 절차공정성과 인식 제고를 고려한 인사관리정책을 수립할 필요가 있다는 정책적 시사점을 제시하였다.

주요어 : 조직공정성, 직무만족, 조직몰입, 조절효과, 소수그룹

학 번 : 2015-24427

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 목적과 필요성	1
제 2 절 연구의 대상과 범위	3
제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토	5
제 1 절 직무만족	5
1. 직무만족의 개념	5
2. 직무만족의 영향요인	6
제 2 절 조직몰입	8
1. 조직몰입의 개념	8
2. 조직몰입의 영향요인	10
제 3 절 조직공정성	12
1. 조직공정성의 개념	12
2. 조직공정성의 유형	13
제 4 절 선행연구 검토	15
제 3 장 연구문제 및 연구방법	17
제 1 절 연구문제	17
1. 연구문제	17

2. 연구가설	18
제 2 절 변수의 조작적 정의	21
1. 직무만족(종속변수)	21
2. 조직몰입(종속변수)	21
3. 조직공정성(독립변수)	22
제 3 절 표본설계 및 설문지 구성	23
1. 연구대상 기관 조직·인사체계	23
2. 표본의 선정과 자료수집	25
3. 설문지의 구성	25
4. 자료의 분석방법	26
제 4 장 실증연구 및 논의	28
제 1 절 분석대상의 인구통계학적 특성	28
제 2 절 측정도구의 신뢰성 분석	30
1. 종속변수 측정도구	30
2. 독립변수 측정도구	32
제 3 절 변수의 기초통계량	35
제 4 절 인구통계학적 특성에 따른 차이	37
1. 성별에 따른 각 변수의 차이 검증	37
2. 결혼에 따른 각 변수의 차이 검증	38
3. 연령에 따른 각 변수의 차이 검증	39
4. 근속년수에 따른 각 변수의 차이 검증	40

5. 직급에 따른 각 변수의 차이 검증	42
6. 직군에 따른 각 변수의 차이 검증	45
7. 근무지역에 따른 각 변수의 차이 검증	46
8. 일반/소수직렬 그룹에 따른 각 변수의 차이 검증	47
제 5 절 변수들 간의 분석결과	48
1. 상관관계 분석	48
제 6 절 가설의 검증	50
1. 다중회귀분석	50
2. 일반/소수직렬 그룹 다중회귀분석	56
3. 일반/소수직렬 그룹 조절효과분석	60
제 7 절 분석결과의 종합	67
제 5 장 결론 및 제언	75
제 1 절 연구결과의 요약	75
제 2 절 연구의 함의	76
1. 이론적 함의	76
2. 정책적 함의	77
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제	78
참고문헌	81
Abstract	88

표 목 차

표 2-1	직무만족에 대한 개념	6
표 2-2	조직몰입에 대한 기존 연구	9
표 3-1	일반직원의 직렬 구분	23
표 3-2	인사관리단위 구분	24
표 3-3	직렬그룹 구분	24
표 3-4	설문구성	26
표 3-5	통계분석 내용 및 방법	27
표 4-1	응답자 빈도표	29
표 4-2	직무만족 및 조직몰입 변수의 타당성 및 신뢰도 분석 결과	31
표 4-3	조직공정성 변수의 타당성 및 신뢰도 분석 결과	34
표 4-4	조직공정성과 직무만족 및 조직몰입의 기초 통계량	35
표 4-5	성별에 따른 변수의 차이 검증	37
표 4-6	결혼에 따른 변수의 차이 검증	38
표 4-7	연령에 따른 변수의 차이 검증	40
표 4-8	근속년수에 따른 변수의 차이 검증	42
표 4-9	직급에 따른 변수의 차이 검증	44
표 4-10	직군에 따른 변수의 차이 검증	45
표 4-11	근무지역에 따른 변수의 차이 검증	46
표 4-12	일반/소수직렬 그룹에 따른 변수의 차이 검증	47
표 4-13	변수간 상관관계	49
표 4-14	다중회귀분석 결과	52
표 4-15	조직공정성과 직무만족 및 조직몰입의 가설검증 결과	54
표 4-16	다중회귀분석 결과(그룹별)	58
표 4-17	그룹별 조직공정성과 직무만족 및 조직몰입 가설검증 결과	59

표 4-18 조직공정성과 직무만족 관계에서 일반/소수직렬 조절효과	61
표 4-19 조직공정성과 직무만족과의 직렬그룹 조절효과 가설검증 결과 ..	62
표 4-20 조직공정성과 조직몰입 관계에서 일반/소수직렬 조절효과	64
표 4-21 조직공정성과 조직몰입 관계에서 일반/소수직렬 조절효과	65
표 4-22 조직공정성과 조직몰입과의 직렬그룹 조절효과 가설검증 결과 ..	66
표 4-23 조직공정성과 조직몰입과의 직렬그룹 조절효과 가설검증 결과 ..	74

그림 목 차

그림 1 연구모형	17
-----------------	----

부 록

설문지	91
-----------	----

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적과 필요성

조직 구성원에 있어 공정성에 관한 문제는 승진, 인사이동, 근무평정, 복지제도, 보수 등의 의사결정에 대한 수용의 태도와 관련되어 있다. 즉, 이러한 의사결정은 일관적이고 보편적인 기준으로 구성원들의 공감을 얻어야 하는 것이다.

구성원들에게 공감을 얻지 못하는 결정은 불공정한 것으로 인식되며, 이러한 공정성에 대한 문제 인식은 구성원들의 직무불만족이나 업무몰입도 저하 등의 반응에서부터 이직 등의 능동적 반응까지도 초래하여 결국 조직유효성을 저해하게 되는 문제를 일으키게 될 수도 있다.

이러한 문제는 조직공정성(organizational justice)이란 개념으로 연구되어왔으며, 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 연구가 주로 민간기업을 대상으로 이루어졌다. 공공기관의 경우 민간기업보다 높은 고용안정성으로 인해 일반적으로 직무만족이 높은 것으로 알려져 있으나 근래 한층 강화되고 있는 공공기관의 혁신 요구와 성과평가 시스템 강화, 구조조정 등으로 공공기관에서도 조직공정성 지각에 대한 문제는 민간기업 못지않게 직무만족과 조직몰입에 주요한 영향요인으로 작용할 소지가 있다.

이러한 공정성에 대한 문제는 국내외 경영환경의 변화에 따라 기업환경에서 그 중요성이 한층 높아지고 있으며 보수적인 공공조직에서도 인적관리와 조직혁신이 강조되고 있는 상황에서 중요성을 간과할 수 없다.

따라서 이 논문은 조직공정성의 관점에서 공공기관 조직 내 구성원들이 지각하는 조직공정성이 조직만족과 직무몰입에 미치는 영향에 차이를 가

지게 되는지에 대한 경험적 조사를 진행하고자 한다.

그리고 본 연구에서는 이러한 연구문제에 다수와 소수의 관계에 있어서 조직 구성원에 따라 다른 양상을 보일 수 있다는 논의를 추가하여 연구를 진행하고자 한다.

사회가 발전함에 따라 다수와 소수의 관계는 대립의 관계에서 다양성을 인정하고 포용하는 대상으로 변해왔다. 그러나 민주주의의 사회에서 가장 합리적인 의사결정이라고 인식하는 다수결의 원칙은 모순적으로 소수의 의견이 구조적으로 배제되는 결과를 가져오게 되었다. 즉 사회와 조직에서 다수에 의한 결정이 모든 구성원을 위한 결정이라고 포장되어지는 것이다. 조직의 경우에도 직군이나 직렬로 인한 구분에 따라 조직 내 구성원들 사이에는 일정한 그룹이 형성되게 되며 일반적으로 다수그룹이라는 계층이 주요 정책과 인사결정에 주도권을 가지고 된다고 인식되어진다. 그러나 이러한 인식이 소수그룹에서 구성원간 차별요소로 인식되고 있다면 그 조직의 내재된 갈등요소로 인한 불협화음은 조직의 경쟁력 확보에 악영향을 끼칠 수밖에 없다.

이러한 조직 내의 그룹간 인식의 차이를 고려한다면 조직공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향이 그룹간 차이에 의해 변화할 것으로 예상되며 이를 실증적으로 분석한 연구가 필요하다.

그러나 지금까지 국내의 조직공정성 연구들의 대부분은 공정성의 세 가지 하위개념과 결과 변인들과의 관계성을 밝히는 데 초점을 두고 있으나 조직 구성원에 따른 조직공정성의 차별적 영향에 대한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 일부 연구에서 계층별로 직무만족과 조직몰입에 대한 연구가 이루어졌으나, 정규직/비정규직 등 동일한 인사관리정책 단위가 아니거나 전문가 그룹간의 비교였다. 그리고 조재현(2010)의 연구는 일반/소수그룹의 개념을 적용하여 행정직/비행정직으로 구분하였고 이러

한 직군별 직무만족과 조직몰입 인식의 차이는 개인만족보다 그룹간의 상대적 불만에서 표출된다고 하였다. 이 연구는 구성원의 다수와 소수의 그룹 관계를 고려하여 연구를 진행하였다는 점에서 의의가 있으나 단일 변수의 빈도분석과 평균차이분석 등을 통한 결과였다.

따라서, 본 연구에서는 공공조직에 대한 실증적인 분석을 통하여 조직 공정성이 직무만족과 조직몰입에 주요 변인으로 작용할 수 있다는 논의와 다수와 소수그룹간 차이가 이 인과관계에서 조절효과를 갖는지를 검증하여 인사관리의 시사점을 제시하고자 하며 이를 통해 개선된 공공조직의 인사관리원칙 수립에 있어서 유의미한 자료로 활용될 수 있도록하고자 한다.

제 2 절 연구의 대상과 범위

본 연구는 공공조직의 조직공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 다루었으며, 대상을 소수직렬과 일반직렬로 구분하여 이에 따른 차이를 검증 후 인사관리의 정책적 시사점을 제시하려고 한다.

실증연구 분석을 위해 대표적인 토지·주택 분야 공공기관인 한국토지주택공사를 선정하였다. 한국토지주택공사는 2009.10.1 토지공사와 주택공사가 통합하여 새롭게 출범하였으며 자산 172조('15.12월 기준)의 대규모 기관으로 공공기관 중 인적·물적·자산규모면에서 최상위 그룹에 있는 기관이다. 그리고 건설업을 주로 시행하고 있는 업종 특성상 건축, 토목, 행정 등 다양한 직렬 구성에 따라 다수와 소수의 그룹간 차이를 분석하기에 적합한 것으로 판단되어 연구의 대상으로 선정하였다.

본 연구는 한국토지주택공사에 근무중인 직원을 대상으로 설문조사방식으로 진행하였고 그 결과로 기준으로 작성하였다.

본 연구는 총 5장으로 구성하였으며 각 장의 연구범위와 내용은 아래와 같다.

제1장은 서론으로서 연구의 목적과 필요성, 연구의 대상과 범위에 대해 서술하였다. 제2장은 각 변수들의 이론적 논의와 선행연구에 대한 검토를 하였다. 제3장은 연구문제와 방법을 제시하였고, 세부적으로 변수의 조작적 정의, 표본의 선정 및 설문지 구성에 대하여 논하였다. 제4장은 실증 분석을 진행하였고 분석결과를 통하여 변수들 간의 상관관계, 회귀분석 등 가설을 검증하고, 검증결과에 대한 의견을 제시하였다. 제5장은 연구 결과의 요약 및 연구의 함의와 한계를 제시하였다.

제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

제 1 절 직무만족

1. 직무만족의 개념

조직성과의 지표 중 하나로써, 직무만족은 조직 운영 및 관리 차원에서 특히 중요성을 가지고 있다. 그래서 오랜 역사를 거쳐 이에 대한 연구도 활발하게 이루어져 왔다. 직무만족이 조직의 원만한 운영에 핵심적인 요소가 되었던 것은 직무만족이 구성원의 개인적 측면에서 인간의 존엄성 및 가치관에 밀접한 부분이고, 조직의 입장에서는 직무만족이 직무 성과에 영향을 미치기 때문이다. 그리고 조직의 관점에서 이러한 영향은 직무에 대한 긍정적인 반응이 조직에 대한 호의와 내부 구성원들과의 원만한 조직생활을 유지함으로써 결근과 이직의 감소 등 조직의 생산성을 향상시키는 영향을 가져왔다.

직무만족과 직무성과 사이에 절대적인 상관관계가 있는 것은 아니지만 대체적으로 긍정적인 관계가 나타났다는 Vroom의 연구결과 이후 새로운 이론을 Porter & Lawler(1968)가 Vroom의 연구결과를 기초로 제시했다. 이는 직무성과에 의한 보상은 직무만족과 직무성과를 모두 유발시킨다는 것이다. 다시 말해 보상을 바라는 기대심리는 직무성과를 유도하게 되고 결과로 인한 보상 그 자체는 직무만족으로 나타난다는 것이다.

또한 직무만족에 대한 여러 가지 개념을 살펴보면, Locke(1976)는 직무만족을 직무평가로 생기는 구성원 자신의 긍정적인 정서 상태라고 정의하면서 내적 관찰 과정을 통해 파악될 수 있는 정서적 반응이라고 하였

다. 또한, Porter & Lawler는 직무만족이란 개인이 획득한 보상이 정당하다고 인정되는 수준을 초과한 정도라고 주장하였다. 직무만족에 대해 많은 학자들이 <표 2-4>와 같이 다양한 정의를 내렸다. 다양한 정의를 따르면 작게는 직무상의 욕구충족과 크게는 직무와 관련된 태도의 만족도를 의미한다.

< 표 2-1 > 직무만족에 대한 개념

연구가	직무만족에 대한 정의
McCormick (1974)	직무수행자가 직무수행과정에서 경험하거나 직무수행결과로 얻게 되는 성취감 등과 같은 욕구에 대한 만족
Smith(1955)	개별적 직무를 통해서 경험되는 모든 감정의 총화 내지는 균형 상태에 좌우되는 태도
Locke(1976)	직무에 대한 평가결과로부터 발생하는 종업원 자신의 유쾌하고 긍정적인 정서 상태
Beatty(1981)	조직구성원의 직무가치가 달성되게 하고 촉진되도록 하는 것으로서 개인별로 직무평가에서 얻는 감정적 상태
Porter와 Lawler(1986)	실제로 얻은 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도

※ 출처 : 라훈태(2006), p19 재구성

2. 직무만족의 영향요인

직무만족은 개인의 만족과 동시에 조직에 혜택을 가져다 줄 수 있다는 점에서 조직연구에 있어서 중요한 변수 중 하나로 연구되어 왔다.

직무만족에 영향을 미치는 개인적 요인으로 우선 인구통계학적 특성이 있으며, 직무만족과의 관계는 상당히 밀접한 편이다. 연령, 교육 등과 직무만족 사이의 관계는 일반적으로 정(+)의 관계를 갖고 있는 것으로 많은 연구들에서 나타난다.

한편 인구통계학적 변수들이 직무만족에 미치는 영향에 대해서 항상 일관된 실증적 지지를 받고 있지는 않는다. 연구대상 및 분석모형과 고려된 변수들의 종류에 따라 서로 상충되는 분석결과도 많이 나타나고 있다. 이는 인구통계학적 특징들이 직무만족의 직접적인 영향이라기보다는 매개변수들을 통해 간접적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다(moyle, 1995). 그러나 실증연구에서 대체로 나타나고 있는 결과는 여성이 남성보다, 연령이 높은 사람이 낮은 사람보다 높은 직무만족도를 나타낸다.

직무스트레스에 대해서도 직무만족간의 관계를 연구한 결과를 보면 많은 연구에서 높은 스트레스를 가지고 있는 구성원은 낮은 직무만족도를 느낀다는 의견을 제시하고 있다. 한편 최근에는 스트레스를 “도전”이나 “실적 향상” 등의 긍정적 측면도 고려해야 된다는 견해도 제시되고 있다.

근로시간이 조직유형의 특성에 따라 직무만족에 영향을 미치는 결과를 분석한 은종환(2013)의 연구에서는 공공기관의 경우 근로시간이 증가함에 따라 직무만족이 상승하다가 일정 시점 이후로 낮아지는 반면, 민간기업은 근로시간이 증가할수록 직무만족도가 감소하는 경향을 보였으며, 이는 조직유형에 따른 복무동기의 차이 등으로 해석 할 수 있음을

보였다.

공공기관을 대상으로 직무만족 영향요인을 분석한 권석규(2014)는 Herzberg의 욕구충족요인이론에 따른 동기요인(motivator)을 영향요인으로 분석하였으며, 분석결과 동기요인이 더 큰 영향을 미치며 그 중에서도 일을 통한 성장이 가장 큰 요인으로 나타났다. 그리고 위생요인 중에서는 지원제도가 유의미한 영향을 미쳤으며, 이러한 결과는 정부의 임금통제를 받는 공공기관의 특성으로 보수이외의 보상 수단으로서 교육기회제공, 유연근무제도 등의 다양한 지원제도가 직무만족에 중요한 영향요인임을 추측할 수 있다.

제 2 절 조직몰입

1. 조직몰입의 개념

구성원의 성과향상에 관심이 많은 경영자나 조직 내에서 인간의 행태를 연구하는 사람들에게 조직몰입 주요 관심사였다. 현재까지는 구성원의 이직의도에 대한 해석을 직무만족 보다 잘 설명해주는 경우가 많았으며, 조직몰입이 높을수록 조직성과가 높아질 가능성이 높고, 조직몰입이 조직유효성의 주요한 지표가 된다는 것은 일반적으로 잘 알려진 사항이다. 1960년대부터 많은 학자들이 조직몰입에 대해서 연구해왔으나 명확하고 일관된 정의는 없으며 연구자에 따른 개념적 정의는 조금씩 다르다. 조직몰입을 Lee(1972)는 ‘일정 수준의 소속감이나 충성심의 관점에서 개인과 조직의 심리적인 결집의 형태’로 보았으며, Wagner(1992)는 ‘구성원이 조직에서 열심히 근무하고자 하는 의사와 조직의 일원으로 남아

있으려는 의지'라고 정의하였다.

조직몰입의 구성개념으로 Meyer & Allen(1990)은 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 개념화하였으며, 정서적 몰입은 구성원이 조직에 대해 느끼는 감정으로 정서적 애착, 동일시 등을 의미한다. 지속적 몰입은 구성원이 다른 조직으로 이직할 때 발생하는 비용과 편익을 생각하여 갖게 되는 개인의 평가를 의미하고, 규범적 몰입은 가정이나 문화적 강제력에 의하여 조직에 머물게 되는 의무감을 말한다. Mowday(1979) 등은 조직의 목표와 가치에 대한 신뢰와 애착, 조직을 위해 열심히 노력하고자 하는 헌신과 희생의사, 조직구성원으로 남고자 하는 욕구 등의 세 가지 측면의 개념으로 보았다. 그리고 조직몰입은 조직유효성의 유효한 예측변인이 된다는 연구가 있으며, 구성원의 강한 조직몰입은 그렇지 않은 구성원보다 업무수행 능력이 높다는 연구 등을 보면 조직몰입이 종업원의 태도 측정에 주요한 역할을 한다고 볼 수 있다. 이러한 연구자들의 개념적 정의들을 종합해보면 구성원과 조직간 일관된 심리적 유대감이 존재하고 있다는 것을 알 수 있다.

< 표 2-2 > 조직몰입에 대한 기존 연구

연구자	개념/구분기준	비고(유통)
Kanter	조직구성원이 조직에 그들의 에너지와 충성심을 주고자 하는 의지와 자기 표현으로 인식되는 자아체계의 애착감으로 정의	1) 근속몰입 2) 응집몰입 3) 통제몰입
Etzioni	조직체의 방향에 순응하는 구성원의 몰입을 방향과 강도에 따라 세가지 유형으로 구분	1) 소외적몰입 2) 타산적몰입 3) 도덕적몰입
Buchanan	구성원이 조직의 목표와 가치와 관련하여 역할과 도구적 가치와는 별개로 조직 그 자체에 대해 정서적으로 부합한 것으로 정의	동일시, 몰입, 충성심의 중심개념을 제시

Angle & Perry	조직몰입이 구성요소로서 구분	1) 근속몰입 2) 가치몰입
Staw & Salancik	조직행위론 관점에서 정의하고 구분	1) 태도적몰입 2) 행위적몰입
Mowday, Porter & Steers	조직의 목표와 가치관을 받아들이고 조직을 위해 최선을 다하려는 태도로 정의	동일시, 애착, 근속의 3개 하부개념을 제시
Becker	부수적 보수에 의해 발생하는 조직에 부합하려는 일관적 행동양식으로 정의	사회심리학적 관점에서 정의
Hrebiniak & Alutto	개인과 조직간의 거래와 시간의 경과에 따라 부수적 투자 및 투자 결과로 발생하는 구조적 현상이라고 정의	구조주의적 관점
Meyer A Allen	조직몰입을 태도적, 행동적 관점 둘 다로 접근	1) 감정적몰입 2) 타산적몰입 3) 규정적몰입

※ 출처 : 라훈태(2006), p31 재구성

2. 조직몰입의 영향요인

조직몰입에 영향을 미치는 요인들에 대해서는 다양한 연구가 이루어왔다. 개인특성으로서의 영향요인은 성별, 연령, 학력, 직위, 근속연수 등이 있다. Mowday & Porter & Steers(1982)는 연령과 근속년수가 조직몰입에 정(+)의 관계에 있으며 교육수준과 성별 등도 조직몰입과 관계가 있다고 하였다. Luthan & Baack & Tayer(1987)는 조직관련 특성 및 개인조직 간의 적합성과 인구통계학적 특성을 조직몰입의 선행변수로 연구하였다. 연구결과 조직 관련 특성과 인구통계학적 특성은 조직몰입과 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 국내연구의 경우 고종욱(2002)은 인구

통계학적 특성이 조직몰입에 영향을 미친다고 하며, 지방자치단체 공무원들을 대상으로 연구한 최호진·김건위(2007)는 성별, 연령, 근무기간에 따라 조직몰입에 차이가 있다고 하였다.

조직몰입의 선행변수를 구성하고 있는 하위변수로 Mathieu & Zajac(1990)는 메타분석을 통하여 연령, 성별, 교육수준, 혼인관계, 근속기간, 개인역량 인식, 능력, 보수 등 개인특성과 역할과중, 역할갈등, 역할 모호성 등 역할특성, 기술 다양성, 직무자율성, 도전 등 직무특성, 집단 응집성, 업무 상호의존, 리더의 구조 등 집단/리더 관계 및 조직특성을 선정하였다.

방하남, 김상욱(2009)은 성별 변수를 제외한 인구통계학적 변수들에 있어서 조직몰입에 유의미한 차이를 나타내고 있으며, 특히 교육수준에 따른 차이는 상당한 것으로 추정되었다. 그리고 주관적으로 인식된 직무특성은 기타 다른 요인보다 강한 영향력을 가지고 있는 것으로 나타났고 객관적 직무특성들이 가지고 있는 유의미한 효과는 주관적 직무특성을 전제로 가치가 있는 것으로 나타났다.

제 3 절 조직공정성

1. 조직공정성의 개념

조직이라는 구조 내에서 구성원들이 업무를 수행할 때 느끼는 공정성과 불공정성은 직무성과, 직무몰입, 동기부여 등 조직유효성에 직접적인 관련이 있다고 보았으며, 사회과학분야에서는 예전부터 조직유효성과 개인의 만족이라는 측면에서 조직공정성을 중요하게 인식하였다.

이러한 공정성에 대한 개념은 고대 그리스 시대에 아리스토텔레스 등이 언급할 정도로 인간이 보편적으로 관심을 가지게 되는 문제였다.

공정성이론은 Homans(1961)가 사회적 행동(social behavior)이라는 저서에서 분배정의(distributive justice)라는 용어를 최초로 언급하면서 이론적인 관점에서 시작되었다. 사회안에서 생활하는 개인들은 교환관계를 형성하고, 자신이 투입한 만큼의 보상을 확보할 때 공정성을 느끼게 된다는 주장이다. 이러한 공정성 개념은 1980년대 후반에 이르며 조직공정성이라는 주제로 발전되었으며, 처음에는 보상의 결과물을 중심으로 하는 분배공정성 연구로부터 시작되어 점차적으로 절차공정성, 상호작용공정성 등으로 이어져 갔다.

2. 조직공정성의 유형

조직공정성(organizational justice)은 크게 3가지 측면(분배, 절차, 상호작용)으로 나누어 생각할 수 있다. 초기의 조직공정성 연구는 분배공정성(distributive justice)에 대해 이루어졌으며, Homans(1961)에 의해

시작되고 Adams(1965)의 형평성 이론(equity theory)으로 본격적인 연구가 이루어지게 되었다. 이는 조직구성원의 경우 자신이 기여한 부분과 자신이 받은 보상비율을 다른 사람의 그것들과 비교하여 같다고 인식하는 경우는 공정성을, 다르다고 인식하는 경우에는 불공정성을 느끼게 된다. 그리고 조직구성원의 임금, 승진 등 보상의 결과에 대한 분배공정성 인식은 직무태도나 행위에 영향을 미친다(Greenberg, 1990).

그러나 분배공정성이 조직 구성원들의 행동을 분석하는데 많은 도움이 되었지만 보상과 관련한 분배가 결정되는 규정과 절차에 대한 관심 부족으로 조직 내에서 발생하는 현상을 명확히 설명하기에는 부족한 점이 있었고 분배공정성 확보된다 하더라도 조직 내에서 불공정성의 문제가 인식되는 현상을 설명하기에 불충분했다. 이에 보상의 결과 뿐만 아니라 결정과정에서 사용되는 수단이나 절차에 대한 공정성이 관심이 대상이 되었다. 즉, 절차공정성(procedural justice)은 보상의 결과를 결정하는데 사용되는 절차나 수단이 공정한지에 대한 인식을 의미한다(박철민·김대원, 2004). 이는 Adams의 형평성 이론이 불공정성 인식에 대한 예측에 한계점이 있다는 비판이 시작되면서 등장한 것이다(Cropanzano & Greenberg, 1997). 즉 조직내 구성원들은 결과자체를 중요시함과 동시에 그 결과를 나오게 만든 과정과 절차도 중시한다는 것이다. 특히 Leventhal(1980)은 절차의 문제를 자원배분 과정에서 주요하게 부각하였고, 공정한 절차의 결정을 위한 정확성, 일관성, 수정가능성, 편향억제, 윤리성, 대표성의 6가지 원칙을 제안하였다.

그러나 Bies & Moag(1986)는 보상을 결정하는 절차를 이행하는 과정에서 조직구성원들이 느끼게 되는 상호간 의사소통의 정도에 따라 공정성 인식에 영향을 받을 것이라고 주장하면서 상호작용 측면이 공정성 지각의 또 다른 요인으로 고려하여야 한다며 상호작용공정성의 개념을 추

가하였다. 상호작용공정성은 조직이 구성원에 대한 보상의 절차의 이행함에 있어 구성원들이 받는 대인관계적 느낌, 즉 규정된 절차대로 이행되는 과정에서 상급자와 하급자간 의사소통 과정에서 생기는 인지정도를 의미한다(강종수, 2006). 상급자의 대인관계적 행동에 의해 결정되는 상호작용공정성은 직속상관 또는 공정성의 원초적 지향을 위한 감정적, 인지적, 행동적인 반응과 관련이 있다고 여겨진다(Bies & Moag, 1986). 따라서 조직 구성원이 상호작용공정성을 낮게 지각할 경우, 절차공정성 이론에서 예측한 것처럼 하급자는 조직에 대해 전반적으로 부정적으로 반응하기 보다는 상급자에 대해 부정적인 반응이 예측이 되고, 분배공정성 이론에서 예측한 것처럼 특정 보상 결과에 부정적으로 반응한다고 예측한다. 본 연구의 경우, 조직공정성에 대하여 상기 서술한 대로 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 3가지 하위개념으로 구분하여 진행하고자 한다.

제 4 절 선행연구 검토

조직공정성에 대한 연구사례들을 보면, 대부분의 연구결과 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등 조직유효성을 향상시키는 요인으로 조직공정성 인식이 상당히 큰 역할을 지니고 있음을 나타내고 있다. (Alexander & Ruderman, 1987 ; Folger & Greenberg, 1985 ; Greenberg, 1990). 또한, 많은 연구들에서 조직공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 긍정적 영향을 미치고 있음을 나타내고 있다. 이러한 점은 민간기업뿐만 아니라 공공기업에서도 전반적으로 나오는 결과로 보고 있다. 그리고 직무만족의 경우 일반적으로 일반기업과 공공기업간 조직공정성과의 효과크기는 유의한 차이를 보이는 것으로 예측되나, 개별연구별로 조직공정성과 직무만족이 가지는 상관계수 크기는 일반적인 예측과 일치하는 결과를 보이기도 하며, 상반되는 결과를 보이기도 한다.

Alexander & Ruderman(1987)은 분배공정성은 보수에 대한 개인적 만족이나 이직의도 등과 관련한 구성원 개인 변수와 밀접한 관계가 있으며, 절차공정성이 조직환경에서 상급자에 대한 긍정적인 평가 혹은 경영자에 대한 신뢰 같은 조직 그 자체의 요소와 관련이 크다는 것을 알아냈다. 그리고 이들은 조직몰입과 상급자에 대한 신뢰를 설명하는데 절차공정성이 분배공정성보다 더 유의한 영향력을 가지고 있는 것으로 분석했다.

그리고 McFarlin & Sweeney(1992)는 상급자에 대한 평가와 조직몰입, 임금만족, 직무만족에 대한 연구를 통해 대체로 조직공정성의 지각이 조직몰입과 직무몰입에 유의한 영향을 미친다는 것을 알아냈다.

그리고 국내의 연구결과들을 보면 정범구(1994)는 절차공정성은 직무만족에 유의미한 영향을 미치며 절차공정성 지각은 직무만족을 높이는 것으로 나타났다. 김명언, 이현정(1992)은 직무만족에 대해 절차공정성이

분배공정성보다 더 높은 영향력이 있는 것으로 나타났다.

이승주(2013)의 연구에서는 분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 가설로 설정한 개인주의-집단주의 성향에 따른 조절효과는 발생하지 않는 것으로 분석되었다. 배귀희(2007)는 국립수산과학원 연구원을 대상으로 조직공정성과 조직몰입 및 조직시민행동의 관계를 살펴본 결과 조직공정성은 조직신뢰를 통하여 조직몰입과 조직시민행동에 영향을 미치는 것을 확인하였다. 조직공정성이 높을수록 조직신뢰나 조직몰입을 통해 조직 내에서 조직시민행동이 증가될 수 있다고 판단하였다.

박찬영, 이지은, 이수영(2015)은 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 있어 지방공무원의 소속 자치단체 계층(광역자치단체/기초자치단체)에 따라 그 관계가 어떻게 나타나는지 분석하였다. 그 결과 상호작용 공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 자치단체 계층에 따라 조절되는 것으로 나타났다.

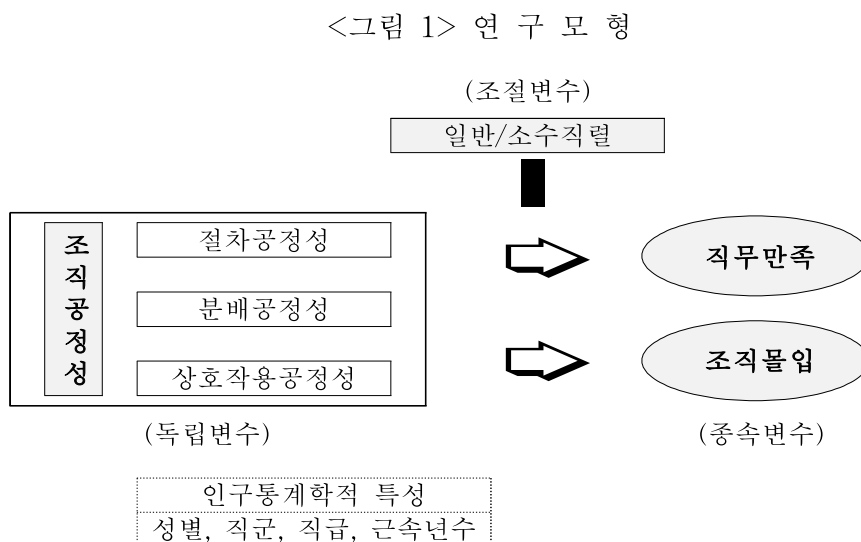
제 3 장 연구문제 및 연구방법

제 1 절 연구문제

1. 연구문제

본 연구에서는 한국토지주택공사 직원을 대상으로 조직공정성이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향과 직원의 직렬구분(일반/소수)이 그 영향을 조절하는 것인가에 대한 분석을 연구문제로 설정하였다, 이에 따라 조직공정성을 독립변수로 설정하고 직무만족 및 조직몰입을 종속변수로 설정하여 그 인과관계를 분석하고 직렬구분에 따른 조절효과를 검증하여 그 결과에 따른 인사·자원관리상의 정책점 시사점을 제시하고자 한다.

그리고 조직공정성은 선행연구들을 참고하여 분배, 절차 및 상호작용 공정성의 3가지 요인으로 선정하였으며, 연구모형은 <그림 1>과 같다.



2. 연구가설

상기 연구모형을 토대로 본 연구에서는 조직공정성 지각은 직무만족과 조직몰입에 영향을 미친다는 가설과 조직공정성(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성) 지각과 직무만족 및 조직몰입의 관계는 직원 구성원의 직렬 그룹(일반/소수)에 따라 영향이 다를 것이라는 가설을 설정하였다. 구체적인 가설의 내용은 다음과 같다.

1) 조직공정성과 직무만족 및 조직몰입

가설1. 조직공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-1 분배공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-2 절차공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-3 상호작용공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2. 조직공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-1 분배공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-2 절차공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-3 상호작용공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 직렬그룹(일반/소수)별 조직공정성과 직무만족 및 조직몰입

가설3. 조직공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-1-1 일반그룹의 분배공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-1-2 소수그룹의 분배공정성은 직무만족에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

3-2-1 일반그룹의 절차공정성은 직무만족에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

3-2-2 소수그룹의 절차공정성은 직무만족에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

3-3-1 일반그룹의 상호작용공정성은 직무만족에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

3-3-2 소수그룹의 상호작용공정성은 직무만족에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

가설4. 조직공정성은 조직몰입에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

4-1-1 일반그룹의 분배공정성은 조직몰입에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

4-1-2 소수그룹의 분배공정성은 조직몰입에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

4-2-1 일반그룹의 절차공정성은 조직몰입에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

4-2-2 소수그룹의 절차공정성은 조직몰입에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

4-3-1 일반그룹의 상호작용공정성은 조직몰입에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

4-3-2 소수그룹의 상호작용공정성은 조직몰입에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

3) 직렬그룹(일반/소수)에 따른 조절효과

가설5. 조직공정성 인식이 직무만족에 미치는 영향은 직렬그룹(일반/소수)에 따라 차이가 있을 것이다.

5-1 분배공정성 인식이 직무만족에 미치는 영향은 직렬그룹(일반/소수)에 따라 차이가 있을 것이다.

5-2 절차공정성 인식이 직무만족에 미치는 영향은 직렬그룹(일반/소수)에 따라 차이가 있을 것이다.

5-3 상호작용공정성 인식이 직무만족에 미치는 영향은 직렬그룹(일반/소수)에 따라 차이가 있을 것이다.

가설6. 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 직렬그룹(일반/소수)에 따라 차이가 있을 것이다.

6-1 분배공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 직렬그룹(일반/소수)에 따라 차이가 있을 것이다.

6-2 절차공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 직렬그룹(일반/소수)에 따라 차이가 있을 것이다.

6-3 상호작용공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 직렬그룹(일반/소수)에 따라 차이가 있을 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의

1. 직무만족(종속변수)

본 연구에서는 종속변수로 직무만족을 선정하였다. Wright(2004)는 필요, 흥미, 기대의 만족을 통해 직무로부터 얻는 정신적 즐거움을 직무만족이라 정의하였다.

직무만족의 측정요소는 Smith(1969)의 JDI 접근방법에 따라 직무, 감독, 승진, 동료, 임금의 5가지 요소로 구성된다. 그러나 본 연구에서 선정한 조직공정성과의 영향을 분석함에 있어 승진과 임금의 측정요소는 독립변수 측정요소와의 중첩문제를 방지하기 위해 제외 후 측정하였다.

- 1) 직무만족 : 직무로부터 느끼는 만족의 정도를 의미

2. 조직몰입(종속변수)

본 연구에서는 종속변수로 직무만족과 함께 조직몰입을 선정하였다. 조직몰입은 조직의 지향점과 가치들에 대한 개인의 동조와 믿음 등으로 조직 구성원으로서의 강한 잔류 욕망으로 정의하였다(Porter et al, 1974 ; Steers, 1977).

Allen & Meyer(1993)는 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입의 3가지 요인으로 구분하였다. 그러나 규범적 몰입은 정서적 몰입과 유사한 측면이 있고 많은 선행연구에서 일반적인 조직몰입 수준을 측정하기 위해 정서적, 지속적 몰입을 주로 사용한 바, 본 연구에서도 정서적 몰입과 지속적 몰입의 2가지 차원으로 조직몰입을 측정하였다.

- 1) 정서적 몰입 : 조직의 가치관과 자신의 가치관의 일치에 따른 조직에 대한 전념의 정도
- 2) 지속적 몰입 : 조직이 주는 보상과 이직 등의 대안 부재에 따른 조직에 대한 전념의 정도

3. 조직공정성(독립변수)

본 연구에서는 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 변수로 조직공정성을 선정하였다. 조직공정성은 하위변수로 분배공정성, 절차공정성 및 상호작용공정성으로 구분하여 설문조사를 통하여 측정하였다.

조직공정성의 하위 요인별 측정요인으로 분배공정성은 Price & Muller(1986)의 6가지 요소(업무책임량, 경력, 노력, 업무성과, 업무상 스트레스와 긴장), 절차공정성은 Leventhal(1980)의 6가지 요소(일관성, 편견배제, 정확성, 시정가능성, 대표성, 윤리성), 상호작용공정성은 Moorman(1991)의 6가지 요소(의견존중, 편견배제, 친절성, 권리존중, 솔직성, 의사결정에 대한 설명)를 적용하였다.

- 1) 분배공정성 : 개인에 주어진 보상이 조직에서의 역할, 책임 성과에 따라 얼마나 공정한가의 정도를 의미
- 2) 절차공정성 : 보상에 이루어지는 수단이나 절차가 얼마나 공정한가의 정도를 의미
- 3) 상호작용공정성 : 보상과 관련하여 상사가 보여주는 대인적 처우의 공정성에 대한 지각 정도를 의미

제 3 절 표본설계 및 설문지 구성

1. 연구대상 기관 조직·인사체계

본 연구의 표본 선정을 위해 연구대상 기관의 조직·인사체계를 살펴보기로 한다. 한국토지주택공사의 직원은 일반직원, 전문직원, 별정직원 및 업무협력 직원으로 구분하며, 일반직원의 직급은 1급, 2급, 3급, 4급, 5급, 6급으로 구분한다. 1급의 직군은 경영직으로, 2급부터 5급까지의 직군은 사무직과 기술직으로 구분하고, 6급의 직군은 사무직, 기술직, 기능직으로 구분한다. 그리고 “직렬”이란 직무에 따라 분류·구분된 종류를 말하며 직렬 구분은 다음 <표 3-1>와 같다.

< 표 3-1 > 일반직원의 직렬 구분

직 군	직 렬
경영직	-
사무직	행정/사업/재경/전산/지적
기술직	토목/건축/전기/기계/도시계획/조경/환경/화공/교통
기능직	기능사무/기능기술

※ 출처 : 한국토지주택공사 직제규정 시행세칙 발췌

본 연구는 소수직렬과 일반직렬의 차별화된 조직공정성의 효과를 검증하기 위해 다양한 직렬이 존재하는 2~5급 사이의 일반직원을 대상으로 연구를 진행하고자 한다.

일반적으로 조직 내에 소수그룹을 정의하는 합의된 방법은 없으나, 단순히 구성 비율이 적다고 소수그룹으로 분류하는 오류를 범해서는 안 되며 해당 조직의 특성 등이 종합적으로 고려되어야 한다. 중요한 것은 특정 그룹의 역할과 지위이지 구성비율의 문제가 아니며, 다수란 지배적인

것으로 소수란 종속적인 것으로 정의되어 질 수 있다(John E. Farley, 2000). 그리고 조직의 사례를 보더라도 구성 비율은 낮지만 특정 전문가 그룹이 조직에서 주요한 지위를 차지하는 경우도 있다. 분석대상 기관의 경우 80%를 차지하는 건축, 토목, 행정 직렬은 승진, 전보 등 인사상 유사하게 관리할 수 있는 인사관리단위도 건축, 토목, 행정으로 구분되어있으며, 20%를 차지하는 기타 직렬은 상기 3개의 인사관리단위에 포함되어 운영된다. 이는 명시적으로 직렬간 차별이나 구분을 두는 규정은 아니지만 특정직렬의 명칭과 인사관리단위의 명칭을 동일하게 사용하는 것은 구성원의 정서적인 측면에서 승진, 전보 등 인사관리상 상대적 차별감을 느끼게 한다고 생각할 수 있다.

< 표 3-2 > 인사관리단위 구분

인사관리단위	내 용	비고
사무직	행정	행정/사업/재경/전산/지적 포함
기술직	토목	토목/도시계획/조경/환경/교통 포함
	건축	건축/전기/기계/화공 포함

※ 출처 : 한국토지주택공사 인사규정 시행세칙 발췌 및 재구성

따라서, 본 연구에서는 <표 3-3>과 같이 일반직렬은 행정, 토목, 건축 직렬직원을 선정하고 소수직렬은 별도의 인사관리단위로 관리되지 않는 기타 직렬 직원을 대상으로 설정하여 조절변수의 효과를 분석하고자 한다.

< 표 3-3 > 직렬그룹 구분

일반직렬	소수직렬
행정	사업/재경/전산/지적
토목	도시계획/조경/환경/교통
건축	전기/기계/화공

2. 표본의 선정과 자료수집

본 연구에서는 설정한 가설을 검증하기 위하여 설문조사를 활용하였다. 연구대상은 한국토지주택공사에 재직중인 2~5급 사이의 일반직원을 대상으로 하였으며 설문조사는 모집단을 가장 잘 대표할 수 있는 층화표본추출법을 기본으로 하되, 조절효과를 검증하기 위해 일반그룹과 소수그룹을 동일표본수로 하는 비비례층화표본추출법으로 진행하였다.

설문기간은 2016년 1월 13일부터 2주 동안 실시하고 회수된 설문지 중 설문지 누락되거나 불성실하게 작성되어 통계처리에 활용이 불가능한 설문지를 제외하여 총 214개의 설문지를 통계분석에 활용하였다.

3. 설문지의 구성

본 연구에서는 연구모형에서 설정한 가설과 변수의 조작적 정의에 의거 설문지를 구성하였다. 설문지는 응답자가 직접 답변을 기입하는 자기기입식 설문지법을 활용하였다. 설문문항은 인구통계학적 변인을 제외하고는 Likert 5점 척도를 사용하였다.

전체 설문 문항 수는 총 43개이며 독립변수인 조직공정성에 대한 문항은 총 17개로 분배공정성 문항 5개, 절차공정성 문항 6개, 상호작용공정성 문항 6개로 구성하였다. 종속변수인 직무만족에 관한 문항은 7개이며 조직몰입에 관한 문항은 총 10개로 정서적 몰입 5개 문항, 지속적 몰입 5개 문항으로 각각 구성하였다. 통제변수에 관한 문항은 총 9개 문항으로 구성하였다. <표 3-4>는 전체 설문 구성표이다.

< 표 3-4 > 설문구성

구분	변수	구성요소	문항수	문항(부록참조)
독립변수	조직공정성	분배공정성	5	I -1,2,3,4,5
		절차공정성	6	I -6,7,8,9,10,11
		상호작용공정성	6	I -12,13,14,15,16,17
종속변수	직무만족		7	II-1,2,3,4,5,6,7
	조직몰입	정서적 몰입	5	III-1,2,3,4,5
		지속적 몰입	5	III-6,7,8,9,10
통제변수	개인적 특성	성별, 결혼, 연령, 근속년수, 직급, 직군, 직렬, 근무지역	9	IV-1,2,3,4,5,6,7,8,9

4. 자료의 분석방법

수집된 자료의 통계적 처리를 위해 SPSS 22를 이용하고 유의수준은 5%로 설정하여 다음과 같은 절차를 거쳤다.

첫째, 연구가설 검증에 앞서 먼저 인구통계학적 특성에 대한 빈도분석과 기초통계량 분석을 실시하였다.

둘째, 측정도구들의 각 설문항목에 대한 내적 일관성을 확인하기 위하여 크론바흐 알파(cronbach's α) 계수를 활용하여 신뢰성 검증을 하고 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 통한 적합성을 검증하였다.

셋째, 집단 간의 차이를 분석하기 위하여 t-test와 ANOVA 분석을 실시하였다.

넷째, 주요 변수들 간의 관련성의 정도와 방향성을 확인하기 위하여 상

관관계 분석(correlation analysis)을 실시하였다.

다섯째, 종속변수에 대한 독립변수의 영향력을 검증하기 위해 다중회귀 분석을 실시하고 조절변수의 효과를 분석하기 위해 상호작용항을 이용한 위계적 다중회귀분석을 실시하였다. 세부 통계분석 내용 및 방법은 <표 3-5>이며 가설검증을 위한 분석모형은 다음과 같다.

$$Y = \beta_0 + \beta_1(\text{조직공정성인식}) + \beta_2(\text{일반/소수직렬그룹}) + \beta_3(\text{조직공정성인식} * \text{일반/소수직렬그룹}) + \beta_4(\text{성별}) + \beta_5(\text{결혼}) + \beta_6(\text{연령}) + \beta_7(\text{근속년수}) + \beta_8(\text{직급}) + \beta_9(\text{직군}) + \beta_{10}(\text{직군}) + \beta_{11}(\text{근무지역}) + \epsilon$$

<표 3-5> 통계분석 내용 및 방법

구분	방법	목적	통계 패키지
인구통계학적 분석	빈도분석 t-test	설문조사대상자의 현황 및 각 변수의 차이 검증	SPSS 22
신뢰도 검증	cronbach's a	측정의 신뢰도 분석	SPSS 22
타당성 검증	요인분석	구성개념타당성 확인	SPSS 22
조직공정성이 직무만족/조직몰입에 미치는 영향	상관분석 다중회귀분석	독립변수와 종속변수간 관계 확인 및 영향효과 확인	SPSS 22
직렬그룹에 따른 조절효과	다중회귀분석 (상호작용항)	독립변수와 종속변수간 영향효과에 집단 차이 확인	SPSS 22

제 4 장 실증연구 및 논의

제 1 절 분석대상의 인구통계학적 특성

본 연구는 한국토지주택공사 일반직원을 대상으로 설문조사를 실시하여 214명의 설문결과를 분석자료로 사용하였으며 응답자의 인구통계학적 특성을 정리하면 <표 4-1>과 같다.

응답자의 성별을 살펴보면 남녀 비율이 약 9:1로 남성이 월등히 많았으며 기혼은 92.1%로 대다수를 차지했다. 연령의 경우 40대가 41.6%로 가장 큰 비중을 차지하였으나 30대와 50대가 28~29%로 비슷한 비율을 차지하여 두 기관의 통합('09.10월) 이후 신규직원 채용 감소로 인한 조직 구성원의 연령 증가를 알 수 있다. 마찬가지로 근속년수의 경우에도 11~20년 근속직원이 48.1%로 가장 많았으며 21년 이상 근속 33.6%, 10년 이하는 18.3% 순이었다.

직급의 경우 4급이 50.9%로 가장 많았으며 그 다음은 3급, 2급 순이었다. 조직구성원의 노후화로 직원 연령과 근속년수는 높아졌지만 인사적체에 따라 직급은 상당부분 4급에 머물러 있는 것으로 추정해 볼 수 있다. 직군은 기술 70%, 사무 30% 였으며, 직렬그룹은 비비례층화표본추출법에 따라 같은 비율로 구성되었다. 근무지역은 지역/사업본부가 63.6%이며 본사가 36.4%였다.

이러한 분포는 본 연구의 모집단인 일반직을 기준으로 현재 한국토지주택공사의 실제 인적구성과 크게 다르지는 않으나 상당히 일치한다고는 볼 수 없는데 그 이유는 본 연구의 가설인 일반직렬과 소수직렬간 조절효과를 검증하기 위해 비비례층화표본추출법을 사용하였기 때문이다.

표본 추출시 일반직렬의 인적구성과 소수직렬의 인적구성을 각각 유지하면서 대상 그룹별 표본수를 유사하게 맞추었기 때문에 모집단 전체의 인적구성 비율과는 약간 다를 수 있으나 표본추출결과 모집단의 인적구성 비율과 유사한 수준이라고 말할 수 있는 수준의 결과를 보여줬다. 따라서 독립변수와 종속변수의 인과관계를 분석하기 위한 표본의 대표성은 충분히 확보되었다고 볼 수 있다.

<표 4-1> 응답자 빈도표

변 수	항 목	빈 도(명)	비 율(%)
성 별	남	192	89.7
	여	22	10.3
결 혼	기혼	197	92.1
	미혼	17	7.9
연 령	30대	64	29.9
	40대	89	41.6
	50대 이상	61	28.5
근속년수	10년 이하	39	18.2
	11~20년	103	48.1
	21년 이상	72	33.6
직 급	2급	17	7.9
	3급	88	41.1
	4급	109	50.9
직 군	사무	64	29.9
	기술	150	70.1
직 령	일반	108	50.5
	소수	106	49.5
근무지역	본사	78	36.4
	지역/사업본부	136	63.6

제 2 절 측정도구의 신뢰성 분석

본 연구의 측정변수는 척도 순화과정을 통하여 일부항목을 제거하였다. 먼저 타당성 검증을 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 측정 변수는 주성분 분석(principle component analysis)을 실시하여 구성 요인을 추출하였으며, 직교회전방식(varimax orthogonal rotation)을 채택하여 요인 적재치의 단순화 하였다.

일반적으로 사회과학 분야에서 요인과 문항의 선택기준은 고유값(eigen value)은 1.0 이상, 요인 적재치는 0.4 이상이면 유의한 변수로 간주하며 0.5가 넘으면 아주 중요한 변수로 본다. 따라서 본 연구에서도 고유값 1.0 이상, 요인적재치 0.4 이상을 기준으로 하였다.

또한 요인분석을 통하여 선정된 문항의 신뢰도를 검정하기 위하여 cronbach's α 계수를 활용하였으며, 이때 신뢰성을 판단하는 값으로는 사회과학 연구에서 일반적으로 인정하는 0.6을 기준값으로 하였다.

1. 종속변수 측정도구

직무만족과 조직몰입을 측정하는 17개 항목에 대한 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시한 결과 요인적재치가 0.4이하인 조직몰입 항목의 1개 문항을 제거하여 총 16개 문항을 분석에 사용하였다.

분석결과 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 값이 0.876으로 매우 높은 수치를 보여주며 요인분석을 위한 변수들의 선정이 상당히 좋은 것으로 나타났다. Bartlett의 구형성 검정에서도 유의확률 0.000으로서 요인분석의 사용이 적합한 것으로 나타났다.

<표 4-3> 요인분석결과 선행연구 결과의 이론적 구조와 동일하게 직

무만족 1개의 요인과 조직몰입 2개의 요인으로 추출되었다. 3개 요인의 총 설명력은 61.36%로 비교적 높은 수준을 보였다.

직무만족의 설문항목은 최초 설문 구성과 동일하게 추출되어 7개의 문항 중 최종적으로 7개의 문항 모두를 분석에 이용하였다. 직무만족의 고유값(eigen-value)은 3.94이며 설명력은 24.64%로 나타났다.

조직몰입의 첫 번째 요인인 정서적 조직몰입의 설문항목은 최초 설문과 동일하게 5개 문항을 모두 분석에 사용하였다. 정서적 조직몰입의 고유값(eigen-value)은 3.29이며 설명력은 20.53%로 나타났다. 두 번째 요인인 지속적 조직몰입의 총 5개 항목 중 III-6(내가 이 회사를 떠나지 않는 것은 그 동안 조직에 많은 노력을 해왔기 때문이다.) 문항은 요인적 재치가 0.4이하로 제거하고 4개 문항을 분석에 사용하였다. 지속적 조직몰입의 고유값(eigen-value)은 2.59이며 설명력은 16.19%로 나타났다.

각각의 문항들의 신뢰도 분석을 실시하여 Cronbach's α 계수를 확인한 결과 직무만족은 0.856, 정서적 조직몰입은 0.852, 지속적 조직몰입은 0.784로 비교적 높게 나타나 척도의 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

<표 4-2> 직무만족 및 조직몰입 변수의 타당성 및 신뢰도 분석 결과

항 목	요인분석			신뢰도
	직무만족	정서적 조직몰입	지속적 조직몰입	Cronbach's α
II-2	.834	.248	-.062	.856
II-7	.765	.005	-.018	
II-1	.754	.318	-.013	
II-3	.743	.225	-.131	
II-4	.610	.328	-.066	
II-5	.597	.211	-.034	

II-6	.523	.314	.233	
III-4	.113	.818	-.121	.852
III-3	.349	.750	.005	
III-5	.256	.698	.243	
III-2	.313	.678	.210	
III-1	.461	.671	.076	
III-9	-.064	.072	.848	
III-8	-.046	.116	.844	
III-7	-.111	-.206	.725	
III-6	.099	.362	.655	
eigen-value	3.94	3.29	2.59	
분산설명(%)	24.64	20.53	16.19	
누적(%)	24.64	45.17	61.36	

2. 독립변수 측정도구

조직공정성을 측정하는 17개 항목에 대한 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 분석한 결과 요인적재치가 0.4 이하인 절차공정성 항목의 1개 문항을 제거하여 총 16개 문항을 분석에 사용하였다.

분석결과 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 값이 0.910으로 매우 높은 수치를 보여주었으며 요인분석을 위한 변수들의 선정이 상당히 좋은 것으로 나타났다, Bartlett의 구형성 검정에서도 유의확률 0.000으로서 요인분석의 사용이 적합한 것으로 나타났다.<표 4-2> 요인분석결과는 선행 연구 결과의 이론적 구조와 동일하게 총 3개의 요인으로 추출되었다. 3개 요

인의 조직공정성에 대한 총 설명력은 70.96%로 높은 수준을 보였다.

첫 번째 요인인 상호작용공정성의 설문항목은 최초 설문 구성과 동일하게 추출되어 6개의 문항 중 최종적으로 6개의 문항 모두를 분석에 이용하였다. 상호작용공정성의 고유값(eigen-value)은 4.23이며 설명력은 26.42%로 나타났다.

두 번째 요인인 분배공정성의 설문항목은 최초 설문과 동일하게 5개 문항을 모두 분석에 사용하였다. 분배공정성의 고유값(eigen-value)은 3.92이며 설명력은 24.47%로 나타났다.

세 번째 요인인 절차공정성의 총 6개 항목 중 I-11(의사결정이 특정인의 독단으로 이루어진다.) 문항은 요인적재치가 0.4 이하로 제거하고 5개 문항을 분석에 사용하였다. 절차공정성의 고유값(eigen-value)은 3.21이며 설명력은 20.06%로 나타났다.

각각의 문항들의 신뢰도 분석을 실시하여 Cronbach's α 계수를 확인한 결과 상호작용공정성은 0.918, 분배공정성은 0.920, 절차공정성은 0.850으로 높게 나타나 척도의 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

<표 4-3> 조직공정성 변수의 타당성 및 신뢰도 분석 결과

항 목	요인분석			신뢰도
	상호작용공정성	분배공정성	절차공정성	Cronbach's α
I -14	.858	.123	.238	.918
I -13	.850	.066	.077	
I -15	.773	.251	.302	
I -12	.752	.173	.343	
I -17	.729	.292	.277	
I -16	.729	.149	.299	
I -2	.141	.891	.149	.920
I -3	.227	.876	.082	
I -1	.143	.843	.211	
I -4	.149	.820	.196	
I -5	.128	.779	.161	
I -7	.203	.104	.789	.850
I -8	.216	.175	.771	
I -10	.245	.191	.751	
I -6	.240	.229	.698	
I -9	.455	.124	.606	
eigen-value	4.23	3.92	3.21	
분산설명(%)	26.42	24.47	20.06	
누적(%)	26.42	50.90	70.96	

제 3 절 변수의 기초통계량

조직공정성과 직무만족 및 조직몰입에 대한 기초통계량은 <표 4-4>와 같다. 우선, 전체 조직공정성에 대한 인식은 5점 척도에서 평균 3.21로 보통보다 높은 수준으로 나타났다. 조직공정성의 하위요인별로 살펴보면 작은 차이이기는 하나 상호작용공정성이 3.40로 가장 높게 나타났다. 다음으로 절차공정성의 평균이 3.29, 분배공정성의 평균은 2.95 순으로 나타났다.

직무만족의 경우 평균이 3.59으로 나타나 직무만족의 수준은 비교적 높게 나타났다.

조직몰입의 경우 정서적 몰입의 평균이 3.87로 나타났으며, 지속적 몰입의 평균은 3.89로 정서적 몰입보다 높게 나타났다.

<표 4-4> 조직공정성과 직무만족 및 조직몰입의 기초 통계량

변수	구분	N	최소값	최대값	평균	표준편차
조직 공정성	전 체	214	1.28	4.93	3.21	.566
	분배공정성	214	1.00	5.00	2.95	.729
	절차공정성	214	1.00	5.00	3.29	.704
	상호작용공정성	214	1.83	5.00	3.40	.655
직무만족		214	1.43	5.00	3.59	.561
조직몰입	정서적	214	2.20	5.00	3.87	.612
	지속적	214	1.75	5.00	3.89	.597

이러한 결과에 따르면 전체적인 조직공정성을 보통이상으로 비교적 공정하다고 인식하고 있지만 분배 공정성 인식에서는 작은 값이긴 하지만 다소 낮게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

이것은 성과평가 제도가 강화되면서 과정 보다는 결과에 대한 보상적 의미가 강한 분배에서 다소 불공정하다고 느끼고 있음을 보여주며, 한국토지주택공사의 통합 이후로 사업조정 등에 따른 지속적인 임금 동결 및 낮은 수준의 임금인상률로 인하여 절대적인 보상크기가 직원들에게 만족을 주지 못하는 수준이기 때문인 것으로 판단된다. 그리고 인사부문에서도 정원축소 등에 따라 신규직원의 부족한 채용과 향아리형의 인사구조로 심한 인사적체 등의 원인도 크게 작용한 것으로 판단된다.

직무만족은 비교적 조직공정성을 느끼는 정도에 비해서는 상대적으로 높게 느끼는 것으로 나타났으며, 장기근속자가 많은 조직구조로 인해 직장에서 안정감을 느끼기를 원하는 심리가 작용한 것으로 판단된다.

조직몰입은 가장 높은 수치를 나타냈는데 이는 앞에서 서술한 사항들이 복합적으로 반영되었기 때문으로 생각된다. 통합에 따른 절대적인 분배성과물의 축소와 성과평가 제도의 강화에 따른 경쟁 압박 그리고 장기근속 직원들이 많은 조직구조에서 조직에 대한 사명감 뿐만 아니라 생계 등 이유 또한 조직 몰입에 큰 관계가 있는 것으로 알 수 있다.

제 4 절 인구통계학적 특성에 따른 차이

1. 성별에 따른 각 변수의 차이 검증

독립변수 및 종속변수에서 성별에 따른 차이가 있는지를 검증하기 위하여 독립표본검정(t-test)을 실시하였다. <표 4-5>와 같이 성별에 따라 조직공정성을 지각하는데 있어서 여성은 남성보다 낮은 공정성 지각을 보여주었으며 세 가지 하위요인 모두 통계적으로 유의미한 차이를 보여주었다. 직무만족에 대해서는 남녀 집단 간에는 유의한 차이를 보이지 않았다. 그러나 정서적 조직몰입에서는 통계적으로 유의한 차이를 보여주었다. 전체적으로 남녀 집단 간의 평균차이를 보면 여성이 남성보다 공정성을 낮게 지각하고 직무만족과 조직몰입에 대해서도 낮게 인식하는 것을 보여주었다.

<표 4-5> 성별에 따른 변수의 차이 검증

변 수		성별	N	평균	표준편차	t값	p값
조직 공정성	분배 공정성	여	22	2.44	.830	-3.568	.000**
		남	192	3.01	.695		
	절차 공정성	여	22	2.58	.919	-3.911	.001**
		남	192	3.37	.629		
	상호작용 공정성	여	22	2.92	.674	-3.684	.000**
		남	192	3.45	.633		
직무만족		여	22	3.45	.624	-1.237	.218
		남	192	3.60	.553		
조직 몰입	정서적	여	22	3.53	.540	-2.860	.005**
		남	192	3.91	.608		
	지속적	여	22	3.86	.504	-.220	.826
		남	192	3.89	.607		

*p<0.05, **p<0.01

2. 결혼에 따른 각 변수의 차이 검증

독립변수 및 종속변수에서 결혼에 따른 차이가 있는지를 검증하기 위하여 독립표본검정(t-test)을 실시하였다. <표 4-6>과 같이 결혼여부에 따라 조직공정성을 지각하는데 있어서 미혼 직원이 기혼 직원에 비해 평균값이 낮게 나타났으며 절차공정성의 경우 통계적으로 유의미한 차이를 보여주었다.

직무만족의 경우 미혼 직원의 평균값이 3.13, 기혼 직원은 3.63으로 많은 차이가 났으며 통계적으로도 유의미한 차이를 보여주었다.

그리고 정서적 조직몰입에서는 기혼 직원이 미혼 직원보다 높은 값을 보여줬으며 통계적으로 유의미한 차이를 보여주었다.

<표 4-6> 결혼에 따른 변수의 차이 검증

변 수		결혼	N	평균	표준편차	t값	p값
조직 공정성	분배 공정성	미혼	17	2.84	.613	-.662	.509
		기혼	197	2.96	.739		
	절차 공정성	미혼	17	2.94	.509	-2.134	.034*
		기혼	197	3.32	.711		
	상호작용 공정성	미혼	17	3.14	.569	-1.718	.087
		기혼	197	3.42	.659		
직무만족		미혼	17	3.13	.767	-2.644	.017*
		기혼	197	3.63	.524		
조직 몰입	정서적	미혼	17	3.51	.566	-2.627	.009**
		기혼	197	3.91	.606		
	지속적	미혼	17	3.96	.581	.472	.637
		기혼	197	3.88	.599		

*p<0.05, **p<0.01

3. 연령에 따른 각 변수의 차이 검증

독립변수 및 종속변수에서 연령에 따른 차이가 있는지를 검증하기 위하여 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. <표 4-7>과 같이 연령에 따라 지속적 조직몰입을 제외한 모든 변수에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

분석결과 조직공정성의 하위 변수인 분배, 절차, 상호작용공정성에 대한 인식은 30대 집단에서 평균이 가장 낮게 나타났으며 연령이 높아질수록 평균값은 높아지며 이러한 차이는 통계적으로 유의한 차이를 보였다.

직무만족에 대해서도 30대 집단에서 평균이 가장 낮게 나타났으며 연령이 높아질수록 평균값은 높아지며 이러한 차이는 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 조직몰입에 대해서는 30대 집단에서 평균이 가장 낮게 나타났으며 연령이 높아질수록 평균값은 높아지며 정서적 조직몰입은 통계적으로 유의한 차이를 보였다.

다음으로 연령별로 유의한 차이가 나타난 조직공정성, 직무만족, 조직몰입에 대한 사후검증을 실시하였다. Levene 등분산 검정결과 집단 간 분산이 동일한 것으로 판명되어 Scheffe 및 LSD 검정을 실시하였으며 50세 이상 집단과 30대 및 40대 집단 간에 직무만족은 유의확률 .05 수준에서 그 외는 .01 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-7> 연령에 따른 변수의 차이 검증

변수		연령	N	평균	표준편차	F값	유의확률	사후검증
조직 공정성	분배 공정성	30대(a)	64	2.81	.737	6.039	.003**	c>a,b (Scheffe 검증)
		40대(b)	89	2.87	.695			
		50대이상(c)	61	3.21	.711			
	절차 공정성	30세(a)	64	3.12	.788	7.894	.000**	c>a,b (Scheffe 검증)
		40대(b)	89	3.22	.628			
		50대이상(c)	61	3.57	.637			
	상호작용 공정성	30세(a)	64	3.24	.652	8.663	.000**	c>a,b (Scheffe 검증)
		40대(b)	89	3.32	.669			
		50대이상(c)	61	3.68	.552			
직무만족		30세(a)	64	3.52	.589	3.198	.043*	c>a,b (LSD 검증)
		40대(b)	89	3.53	.543			
		50대이상(c)	61	3.74	.539			
조직 몰입	정서적	30세(a)	64	3.67	.604	11.089	.000**	c>a,b (Scheffe 검증)
		40대(b)	89	3.83	.583			
		50대이상(c)	61	4.15	.566			
	지속적	30세(a)	64	3.85	.573	.247	.781	
		40대(b)	89	3.92	.591			
		50대이상(c)	61	3.90	.635			

*p<0.05, **p<0.01

4. 근속년수에 따른 각 변수의 차이 검증

독립변수 및 종속변수에서 근속년수에 따른 차이가 있는지를 검증하기 위하여 분산분석(ANOVA)을 실시하였으며 <표 4-8>과 같이 근속년수에 따라 지속적 조직몰입을 제외한 모든 변수에서 유의한 차이가 있는

것으로 나타났다.

분석결과 조직공정성의 하위 변수인 분배, 절차, 상호작용공정성에 대한 평균값이 가장 낮은 집단은 요인별로 다르게 나타났다. 분배공정성은 11~20년, 절차공정성은 11~20년, 상호작용공정성은 10년 이하 근속년수를 갖는 집단에서 가장 낮은 평균값을 나타냈으며, 근속년수가 높아질수록 평균값은 높아지며 이러한 차이는 통계적으로 유의한 차이를 보였다.

직무만족에 대해서는 근속년수가 11~20년인 집단에서 평균이 가장 낮게 나타났으며 근속년수에 따른 평균값의 차이는 통계적으로 유의한 차이를 보였다.

조직몰입에서는 정서적 조직몰입은 근속년수 10년 이하, 지속적 조직몰입은 21년 이상 집단에서 평균이 가장 낮게 나타났으며 정서적 조직몰입의 경우 연령이 높아질수록 평균값은 높아지며 이러한 차이는 통계적으로 유의한 차이를 보였다.

다음으로 근속년수별로 유의한 차이가 나타난 조직공정성, 조직몰입에 대한 사후검증을 실시하였다. Levene 등분산 검정결과 집단 간 분산이 동일한 것으로 판명되어 Scheffe 및 Tukey 검정을 실시하였으며 조직공정성의 경우 근속년수 21년 이상인 집단과 11~20년 집단 간에 분배공정성은 유의확률 .05, 절차공정성은 .01 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며 상호작용공정성은 근속년수 21년 이상인 집단과 10년 이하 및 11~20년 집단 간에 .01 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 직무만족의 경우 근속년수 21년 이상인 집단과 11~20년 집단 간에 분배공정성은 유의확률 .05 수준에서 유의한 차이가 나타났다.

정서적 조직몰입의 경우 근속년수 21년 이상인 집단과 10년 이하 및 11~20년 집단 간에 .01 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-8> 근속년수에 따른 변수의 차이 검증

변수		근속년수	N	평균	표준편차	F값	유의확률	사후검증
조직 공정성	분배 공정성	10년이하(a)	39	2.85	.722	4.189	.016*	c>b (Scheffe 검증)
		11~20년(b)	103	2.84	.696			
		21년이상(c)	72	3.15	.748			
	절차 공정성	10년이하(a)	39	3.27	.870	6.041	.003**	c>b (Scheffe 검증)
		11~20년(b)	103	3.14	.607			
		21년이상(c)	72	3.51	.687			
	상호작용 공정성	10년이하(a)	39	3.25	.613	5.721	.004**	c>a,b (Scheffe 검증)
		11~20년(b)	103	3.31	.685			
		21년이상(c)	72	3.60	.588			
직무만족		10년이하(a)	39	3.56	.623	3.596	.029*	c>b (Scheffe 검증)
		11~20년(b)	103	3.50	.541			
		21년이상(c)	72	3.73	.535			
조직 몰입	정서적	10년이하(a)	39	3.68	.620	14.320	.000**	c>a,b (Scheffe 검증)
		11~20년(b)	103	3.74	.555			
		21년이상(c)	72	4.17	.583			
	지속적	10년이하(a)	39	3.90	.590	.248	.780	
		11~20년(b)	103	3.92	.557			
		21년이상(c)	72	3.85	.658			

*p<0.05, **p<0.01

5. 직급에 따른 각 변수의 차이 검증

독립변수 및 종속변수에서 직급에 따른 차이가 있는지를 검증하기 위하여 분산분석(ANOVA)을 실시하였으며 <표 4-8>과 같이 직급에 따라 분배공정성과 지속적 조직몰입을 제외한 모든 변수에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

분석결과 조직공정성의 하위 변수인 분배, 절차, 상호작용공정성에 대한 인식은 4급 집단에서 평균이 가장 낮게 나타났으며 직급이 높아질수록 평균값은 높아지며 이러한 차이는 절차공정성과 상호작용공정성의 경우 통계적으로 유의한 차이를 보였다.

그러나, 분배공정성 지각에 대해서는 2급 집단의 평균이 3급 집단보다도 낮게 나타났는데 이는 일반적으로 상위직일수록 임금 등 분배와 관련된 공정성 지각이 크다고 인식되어지나 하급 직원에 비해 상대적으로 성과급 비중이 높은 상황에서 연구대상 기관의 특성상 통합 이후로 전반적인 성과급 하향 평준화로 인해 분배공정성 지각에 더 큰 하락을 가져온 것으로 판단된다.

직무만족에 대해서는 4급 집단에서 평균이 가장 낮게 나타났으며 직급이 높아질수록 평균값은 높아지며 이러한 차이는 통계적으로 유의한 차이를 보였다.

조직몰입에 대해서는 정서적 조직몰입의 경우 4급 집단에서 평균이 가장 낮게 나타났으며 직급이 높아질수록 평균값은 높아지며 이러한 차이는 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 지속적 조직몰입은 2급 집단에서 평균이 가장 낮게 나타났으며 집단 간에 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

다음으로 직급별로 유의한 차이가 나타난 조직공정성, 직무만족, 조직몰입에 대한 사후검증을 실시하였다. Levene 등분산 검정결과 집단 간 분산이 동일한 것으로 판명된 부분은 Tukey 검정을 실시하였으며 분산이 동일하지 않는 것으로 판명된 부분은 Dunnett 검증을 실시하였다. 절차공정성은 2급과 4급 집단 간에 유의확률 .05 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 상호작용공정성의 경우 2급과 3급 및 4급 집단에서 유의확률 .01 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

직무만족, 정서적 조직몰입의 경우 2급, 3급, 4급 집단 간에 유의확률 .01 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-9> 직급에 따른 변수의 차이 검증

변수		직급	N	평균	표준편차	F값	유의확률	사후검증
조직 공정성	분배 공정성	4급(a)	109	2.83	.732	2.882	.058	
		3급(b)	88	3.08	.724			
		2급(c)	17	3.00	.644			
	절차 공정성	4급(a)	109	3.17	.723	4.115	.018*	c>a (Tukey 검증)
		3급(b)	88	3.37	.648			
		2급(c)	17	3.61	.733			
	상호작용 공정성	4급(a)	109	3.27	.683	7.466	.001**	c>a,b (Dunnett 검증)
		3급(b)	88	3.47	.596			
		2급(c)	17	3.87	.509			
직무만족		4급(a)	109	3.45	.597	8.276	.000**	c>b>a (Dunnett 검증)
		3급(b)	88	3.69	.466			
		2급(c)	17	3.94	.551			
조직 몰입	정서적	4급(a)	109	3.66	.623	15.996	.000**	c>b>a (Dunnett 검증)
		3급(b)	88	4.08	.497			
		2급(c)	17	4.18	.604			
	지속적	4급(a)	109	3.84	.556	1.672	.190	
		3급(b)	88	3.98	.612			
		2급(c)	17	3.78	.734			

*p<0.05, **p<0.01

6. 직군에 따른 각 변수의 차이 검증

독립변수 및 종속변수에서 직군에 따른 차이가 있는 지를 검증하기 위하여 독립표본검정(t-test)을 실시한 결과 <표 4-10>과 같이 직군에 따라 조직공정성을 지각하는데 있어서 분배공정성과 상호작용공정성은 사무직군이 높고, 절차공정성은 기술직이 높게 나타났다. 그러나 이러한 결과는 통계적으로 유의미한 차이를 보이지는 않았다.

직무만족의 경우 사무직군의 평균값이 기술직군에 비해 낮게 나타났으며 통계적으로 유의미한 차이를 보이지는 않았다.

조직몰입의 경우 지속적 조직몰입은 기술직군의 평균값이 사무직군에 비해 낮게 나타났으며 정서적 조직몰입은 사무직군의 평균값이 기술직군에 비해 낮게 나타났다. 그러나 이러한 결과는 통계적으로 유의미한 차이를 보이지는 않았다.

<표 4-10> 직군에 따른 변수의 차이 검증

변 수		직군	N	평균	표준편차	t값	p값
조직 공정성	분배 공정성	사무	64	3.03	.716	1.055	.293
		기술	150	2.91	.734		
	절차 공정성	사무	64	3.28	.775	-.132	.895
		기술	150	3.29	.674		
	상호작용 공정성	사무	64	3.42	.590	.310	.757
		기술	150	3.39	.683		
직무만족		사무	64	3.54	.546	-.815	.416
		기술	150	3.61	.568		
조직 몰입	정서적	사무	64	3.83	.637	-.728	.468
		기술	150	3.89	.601		
	지속적	사무	64	4.00	.547	1.768	.079
		기술	150	3.84	.612		

*p<0.05, **p<0.01

7. 근무지역에 따른 각 변수의 차이 검증

독립변수 및 종속변수에서 근무지역에 따른 차이가 있는 지를 검증하기 위하여 독립표본검정(t-test)을 실시한 결과 <표 4-11>과 같이 근무지역에 따라 조직공정성을 지각하는데 있어서 지역/사업본부 근무가 본사근무에 비해 평균값이 낮게 나타났으며 분배공정성의 경우 통계적으로 유의미한 차이를 보여주었다. 이러한 차이는 성과급 등의 보상차이와 본사에 편중된 승진 TO 등에 따른 차이인 것으로 판단된다.

직무만족과 정서적 조직몰입의 경우 지역/사업본부 근무가 본사근무에 비해 평균값이 낮게 나타났으며 지속적 조직몰입의 경우 지역/사업본부 근무의 평균값이 높게 나타났다. 하지만 통계적으로 유의미한 차이를 보이지는 않았다.

<표 4-11> 근무지역에 따른 변수의 차이 검증

변 수		근무지역	N	평균	표준편차	t값	p값
조직 공정성	분배 공정성	지역/사업본부	136	2.87	.722	-1.978	.049*
		본사	78	3.08	.727		
	절차 공정성	지역/사업본부	136	3.26	.756	-.760	.448
		본사	78	3.33	.604		
	상호작용 공정성	지역/사업본부	136	3.34	.648	-1.807	.072
		본사	78	3.50	.658		
직무만족		지역/사업본부	136	3.54	.585	-1.776	.077
		본사	78	3.68	.508		
조직 몰입	정서적	지역/사업본부	136	3.85	.645	-.735	.463
		본사	78	3.92	.550		
	지속적	지역/사업본부	136	3.90	.600	.400	.689
		본사	78	3.87	.595		

*p<0.05, **p<0.01

8. 일반/소수직렬 그룹에 따른 각 변수의 차이 검증

독립변수 및 종속변수에서 일반/소수직렬 그룹에 따른 차이가 있는지를 검증하기 위하여 독립표본검정(t-test)을 실시한 결과 <표 4-12>와 같이 일반/소수직렬 그룹에 따라 조직공정성을 지각하는데 있어서 소수직렬 그룹이 일반직렬 그룹에 비해 평균값이 높게 나타났으며 절차공정성의 경우 통계적으로 유의미한 차이를 보여주었다. 직무만족의 경우 소수직렬 그룹이 일반직렬 그룹에 비해 평균값이 높게 나타났으나 통계적으로 유의미한 차이를 보이지는 않았다. 조직몰입의 경우 소수직렬 그룹이 일반직렬 그룹에 비해 평균값이 높게 나타났으나 통계적으로 유의미한 차이를 보이지는 않았다.

<표 4-12> 일반/소수직렬 그룹에 따른 변수의 차이 검증

변수		직렬 그룹	N	평균	표준편차	t값	p값
조직 공정성	분배 공정성	일반	108	2.90	.655	-.890	.374
		소수	106	2.99	.798		
	절차 공정성	일반	108	3.18	.699	-2.333	.021*
		소수	106	3.40	.694		
	상호작용 공정성	일반	108	3.35	.611	-1.109	.268
		소수	106	3.45	.697		
직무만족		일반	108	3.57	.540	-.438	.662
		소수	106	3.61	.585		
조직 몰입	정서적	일반	108	3.81	.629	-1.542	.125
		소수	106	3.94	.589		
	지속적	일반	108	3.87	.617	-.547	.585
		소수	106	3.91	.577		

*p<0.05, **p<0.01

제 5 절 변수들 간의 분석결과

1. 상관관계 분석

회귀분석에 앞서 변수들 간의 관계와 방향성을 살펴보고 다중공선성 존재여부를 검정하기 위하여 상관관계를 분석하였다. 분석결과 변수간의 상관관계수들은 0.9 이하로 나타나 다중공선성 문제는 없었다.

종속변수인 직무만족을 중심으로 독립변수들과의 상관관계를 살펴보면 모두 유의한 관계를 가지는 것으로 나타났다. 분배공정성의 상관관계수는 .282($p < 0.01$), 절차공정성은 .514($p < 0.01$), 상호작용공정성은 .453($p < 0.01$)으로 절차공정성의 상관관계수 값이 다른 공정성 유형에 비하여 상대적으로 높게 나타났음을 알 수 있다. 또한 정서적 조직몰입과는 유의한 상관관계를 가지며 지속적 조직몰입과는 유의한 상관관계를 가지지 않았다.

그리고, 종속변수인 조직몰입을 중심으로 독립변수들과의 상관관계를 살펴보면 정서적 조직몰입은 모두 유의한 관계를 가지는 것으로 나타났다. 지속적 조직몰입은 분배공정성과 상호작용공정성과 유의한 관계를 가지는 것으로 나타났다.

정서적 조직몰입의 경우 분배공정성과의 상관관계수는 .290($p < 0.01$), 절차공정성은 .449($p < 0.01$), 상호작용공정성은 .463($p < 0.01$)으로 상호작용공정성의 상관관계수 값이 상대적으로 높게 나타났음을 알 수 있다. 그리고 직무만족과의 상관관계는 .627($p < 0.01$)로 나타났다.

지속적 조직몰입의 경우는 분배공정성 .224($p < 0.01$), 상호작용공정성 .140($p < 0.05$)으로 유의한 관계를 보여주었으나 절차공정성과 직무만족과는 상관관계를 보이지 않았다. <표 4-13>에서 변수들 간의 상관관계 분석결과를 보여주고 있다.

<표 4-13> 변수간 상관관계

	분배 공정성	절차 공정성	상호작용 공정성	직무 만족	조직몰입 (정서)	조직몰입 (유지)	성별	결혼	근속 년수	직급	직군	근무 지역	연령	일반/소수 직렬그룹
분배공정성	1													
절차공정성	.427**	1												
상호작용공정성	.425**	.634**	1											
직무만족	.282**	.514**	.453**	1										
조직몰입(정서)	.290**	.449**	.463**	.627**	1									
조직몰입(지속)	.224**	.064	.140*	-.040	.172*	1								
성별	.238**	.340**	.245**	.085	.193**	.015	1							
결혼	.045	.145*	.117	.242**	.178**	-.032	.356**	1						
근속년수	.166*	.158*	.209**	.134	.313**	-.035	.271**	.236**	1					
직급	.135*	.193**	.249**	.270**	.346**	.048	.231**	.155*	.671**	1				
직군	-.072	.009	-.021	.056	.050	-.121	-.019	-.003	-.103	-.201**	1			
근무지역	.135*	.049	.123	.121	.050	-.027	-.031	-.065	.082	.176**	-.078	1		
연령	.211**	.248**	.256**	.149*	.301**	.033	.296**	.198**	.830**	.709**	-.132	.039	1	
일반/소수직렬그룹	.061	.158*	.076	.030	.105	.038	-.003	-.020	.102	.008	.321**	.026	.140*	1

** 0.01 수준에서 유의(양쪽) / * 0.05 수준에서 유의(양쪽)

제 6 절 가설의 검증

본 연구의 목적은 조직공정성이 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하고 그 영향을 구성원의 직렬그룹 차이에 따라 조절효과를 갖는지를 검증하는 것이다. 우선적으로 조직공정성 인식과 직무만족 및 조직몰입의 관계를 검증하기 위하여 모든 변수들을 동시에 투입한 다중회귀분석(Multiple Regression)을 실시하였다. 공차한계(Tolerance)와 분산팽창요인(VIF, Variance Inflation Factor)을 살펴봄으로써 다중공선성(Multicollinearity) 문제를 진단하였다. 허용기준으로 공차한계는 .10 이하, 분산팽창요인은 10 이하를 적용하였다.

1. 다중회귀분석

1) 조직공정성과 직무만족 (가설 1-1, 1-2, 1-3 검증)

조직공정성에 대한 인식과 직무만족간의 관계를 분석하기 위하여 인구통계학적 변인들을 모두 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다. 성별은 남성=1, 여성=0으로 더미변수화 하였으며, 결혼여부는 기혼=1, 미혼=0, 직군은 기술=1, 사무=0, 근무지역은 본사=1, 지역/사업본부=0, 직렬그룹은 일반=0, 소수=1 로 명목형 변수들을 더미변수화 하였다.

다중회귀분석 결과 <표 4-14>에서 보여주는 바와 같이 전체 설명력은 37.3%로 나타났으며 F값은 12.550, 유의확률은 $p=.000$ 으로 나타났다. 조직공정성의 하위요소들이 직무만족에 미치는 영향을 살펴보면 절차공정성은 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며($t=5.436$, $\beta=.409$, $p<.01$), 상호작용공정성도 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나

타났다($t=2.122$, $\beta=.155$, $p<.05$). 그러나 분배공정성은($\beta=.084$) 정(+)¹의 영향을 주지만 유의확률 .05 수준에서 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다.

다중회귀분석결과 독립변수 외에도 통제변수로 지정된 성별과 직급변수에서 직무만족과 유의한 관계가 나타났다.

특이한 점은 동일한 회사를 대상으로 연구했던 이화중(2012)²의 연구에서 본 연구와 상반된 결과가 나온 것인데 기존 연구는 토지공사와 주택공사의 통합 후 경영정상화 및 자구노력이 시작된 시기였으며, 이런 임금관련 분배공정성 인식의 변화가 직무만족에 영향을 미친 결과로 분석된다. 다만, 현재까지 이러한 자구방안이 수년 동안 지속되는 상황 때문에 분배공정성 인식에 따른 직무만족의 영향의 민감도가 낮아졌을 것으로 추정되며 그 결과가 본 연구에서 나타난 것으로 판단된다.

분석결과 유의하게 나타난 절차공정성이 상대적인 영향력에 있어서 가장 높은 수준으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 직원들이 공정하고 투명한 절차에 의한 업무처리와 성과의 분배를 중요시하고 있다는 것을 알 수 있다.

통제변수의 경우에는 성별, 일반/소수그룹 변수는 직무만족에 부(-)³의 영향을 미치며, 결혼, 직급, 직군 변수는 정(+)⁴의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-14> 다중회귀분석 결과

구 분		직무만족	조직몰입 (정서적)	조직몰입 (지속적)
변 수		β (P값)	β (P값)	β (P값)
조직 공정성	분배공정성	.084 (.185)	.080 (.228)	.228** (.004)
	절차공정성	.409** (.000)	.234** (.004)	-.116 (.214)
	상호작용공정성	.155* (.035)	.229** (.003)	.126 (.165)
인구 통계 학적 변수	성별 ^{a)}	-.204** (.001)	-.052 (.436)	-.015 (.851)
	결혼 ^{b)}	.228** (.000)	.078 (.211)	-.019 (.797)
	연령	-.165 (.132)	-.131 (.254)	.070 (.604)
	직급	.304** (.000)	.236** (.007)	.093 (.362)
	근속년수	-.028 (.786)	.173 (.108)	-.207 (.099)
	직군 ^{c)}	.119* (.046)	.097 (.120)	-.128 (.080)
	일반/소수그룹 ^{d)}	-.063 (.288)	.016 (.797)	.086 (.244)
	근무지역 ^{e)}	.045 (.428)	-.040 (.503)	-.084 (.232)
관측치		214	214	214
F값		12.550	9.422	1.960
유의수준		.000	.000	.034
수정된 R ²		.374	.303	.047

a) 0=여성, 1=남성, b) 0=미혼, 1=기혼, c) 0=사무, 1=기술 d) 0=일반직렬, 1=소수직렬

e) 지역/사업본부=0, 본사=1

*p<0.05, **p<0.01

2) 조직공정성과 조직몰입 (가설 2-1, 2-2, 2-3 검증)

조직공정성에 대한 인식과 조직몰입간의 관계를 분석하기 위하여 인구통계학적 변인들을 모두 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다. 조직몰입은 정서적 조직몰입과 지속적 조직몰입으로 구분하여 분석하였다. 성별은 남성=1, 여성=0으로 더미변수화 하였으며, 결혼여부는 기혼=1, 미혼=0, 직군은 기술=1, 사무=0, 근무지역은 본사=1, 지역/사업본부=0, 직렬그룹은 일반=0, 소수=1로 명목형 변수들을 더미변수화 하였다.

먼저, 정서적 조직몰입에 대한 다중회귀분석 결과 전체 설명력은 30.3%로 나타났으며 F값은 9.422, 유의확률은 $p=.000$ 으로 나타났다. 조직공정성의 하위요소들이 정서적 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보면 절차공정성은 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며($t=2.946$, $\beta=.234$, $p<.01$), 상호작용공정성도 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($t=2.972$, $\beta=.229$, $p<.01$). 그러나 분배공정성은($\beta=.080$) 정(+)의 영향을 주지만 유의확률 .05 수준에서 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다.

다중회귀분석결과 독립변수 외에도 통제변수로 지정된 변수들에서 직무만족과 유의한 관계가 나타났다. 직급은 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며($t=2.726$, $\beta=.236$, $p<.01$) 직급이 높은 직원이 하위직원에 비해 정서적 조직몰입을 더 높게 느끼는 것으로 나타났다.

분석결과 유의하게 나타난 절차공정성과 상호작용공정성은 상대적인 영향력이 비슷한 수준으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 직원들이 의사결정에 대한 절차적인 측면과 관계적인 측면 모두를 중요시하고 있다는 것을 알 수 있다.

지속적 조직몰입에 대한 다중회귀분석 결과 전체 설명력은 4.7%로 나

타났으며 F값은 1.96, 유의확률은 $p=.034$ 로 나타났다.

조직공정성의 하위요소들이 지속적 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보면 분배공정성은 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다 ($t=2.941, \beta=.228, p<.01$), 그러나 절차공정성은($\beta=-.116$) 부(-)의 영향을 주고 상호작용공정성은($\beta=.126$) 정(+)의 영향을 주지만 유의확률 .05 수준에서 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 이를 통해 직원들은 지속적 조직몰입을 위해 공정한 성과의 분배가 중요시하고 있다는 것을 알 수 있다.

다중회귀분석결과 독립변수 외에 통제변수로 지정된 변수들에서 지속적 조직몰입과 유의한 관계가 나타난 변수는 없었다.

<표 4-15> 조직공정성과 직무만족 및 조직몰입의 가설검증 결과

구분	내용	채택여부
종속변수 : 정서적 조직몰입		
가설 1-1	분배공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 1-2	절차공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-3	상호작용공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
종속변수 : 정서적 조직몰입		
가설 2-1	분배공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 2-2	절차공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-3	상호작용공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
종속변수 : 지속적 조직몰입		

가설 2-1	분배공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-2	절차공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 2-3	상호작용공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각

2. 일반/소수직렬 그룹 다중회귀분석

일반직렬과 소수직렬 그룹 간에 각 변수별로 종속변수에 미치는 영향의 차이가 있는지를 검증하기 위하여 두 집단을 분리하여 각각 다중회귀분석을 실시하였다. 일반직렬에는 행정, 토목, 건축이 포함되었고 소수직렬에는 일반직렬을 제외한 기타 직렬로 구성하였다.

직무만족에 대한 분석결과, 일반직렬 그룹의 경우 전체 설명력은 39.1%($F=7.864$)로 나타났으며 $p=.000$ 으로 나타났다. 독립변수와 종속변수의 관계에서는 상호작용공정성($\beta=.266$, $p<.01$)이 직무만족에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 소수직렬 그룹의 경우 전체 설명력은 46.6%($F=10.178$), $p=.000$ 으로 나타났다. 독립변수와 종속변수의 관계에서는 절차공정성($\beta=.634$, $p<.01$)이 직무만족에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

정서적 조직몰입에 대한 분석결과, 일반직렬 그룹의 경우 전체 설명력은 31.4.0%($F=5.887$)로 나타났으며 $p=.000$ 으로 나타났다. 독립변수와 종속변수의 관계에서는 절차공정성($\beta=.318$, $p<.05$)이 직무만족에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 소수직렬 그룹의 경우 전체 설명력은 27.1%($F=4.978$), $p=.000$ 으로 나타났다. 독립변수와 종속변수의 관계에서는 상호작용공정성($\beta=.339$, $p<.01$)이 정서적 조직몰입에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

지속적 조직몰입에 대한 분석결과, 일반직렬 그룹의 경우 전체 설명력은 4.4%($F=1.487$), $p=.156$ 로 회귀모형에 적합하지 않은 것으로 나타났다. 소수직렬 그룹의 경우 전체 설명력은 22.9%($F=4.125$), $p=.001$ 으로 나타났다. 독립변수와 종속변수의 관계에서는 분배공정성($\beta=.297$, $p<.01$), 절차공정성($\beta=-.429$, $p<.01$), 상호작용공정성($\beta=.311$, $p<.05$)이 지속적 조직몰

입에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 일반직렬 그룹의 경우 전체 설명력은 12.9%($F=1.431$), $p=.178$ 로 회귀모형에 적합하지 않은 것으로 나타났다.

위의 결과들을 보면 조직공정성에 대한 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향은 일반/소수직렬 그룹 간 다르게 나타난 것을 알 수 있다.

직무만족과 정서적 조직몰입의 경우 절차공정성과 상호작용공정성이 그룹 간에 순서를 달리하며 영향을 주고 있으며 특이한 점은 지속적 조직몰입에 있어 일반직렬 그룹은 독립변수에 영향을 받지 않지만 소수직렬 그룹의 경우 모든 조직공정성 요인에서 정(+) 또는 부(-)의 영향을 받고 있다는 것이다.

<표 4-16> 다중회귀분석 결과(그룹별)

변 수		일반직렬 그룹			소수직렬 그룹		
		직무만족	조직몰입 (정서적)	조직몰입 (지속적)	직무만족	조직몰입 (정서적)	조직몰입 (지속적)
		β (p값)	β (p값)	β (p값)	β (p값)	β (p값)	β (p값)
조직 공정성	분배공정성	.175 (.060)	.103 (.296)	.048 (.679)	.047 (.589)	.021 (.837)	.297** (.006)
	절차공정성	.140 (.238)	.318* (.012)	.172 (.247)	.634** (.000)	.145 (.203)	-.429** (.000)
	상호작용공정성	.263* (.013)	.133 (.229)	-.063 (.627)	.033 (.740)	.339** (.005)	.311* (.012)
인구 통계 학적 변수	성별 ^{a)}	-.262* (.015)	-.074 (.510)	.057 (.666)	-.176* (.033)	-.036 (.705)	-.084 (.395)
	결혼 ^{b)}	.382** (.000)	.144 (.172)	-.106 (.392)	.077 (.316)	.030 (.735)	.137 (.138)
	연령	.021 (.888)	-.023 (.887)	-.119 (.525)	-.334* (.027)	-.231 (.185)	.402* (.026)
	직급	.284* (.018)	.185 (.144)	.038 (.796)	.230* (.038)	.245 (.059)	.116 (.381)
	근속년수	-.043 (.756)	.114 (.435)	.128 (.458)	.132 (.365)	.238 (.163)	-.696** (.000)
	직군 ^{c)}	.062 (.468)	.029 (.745)	-.221* (.039)	.231** (.002)	.198* (.023)	-.082 (.352)
	근무부서 ^{d)}	.018 (.816)	.003 (.973)	-.232* (.020)	.024 (.762)	-.104 (.260)	.071 (.452)
관측치	214	214	214	214	214	214	
F값	7.864	5.887	1.487	10.178	4.898	4.125	
유의수준	.000	.000	.156	.000	.000	.000	
수정된 R ²	.391	.314	.044	.466	.271	.229	

a) 0=여성, 1=남성, b) 0=미혼, 1=기혼, c) 0=사무, 1=기술 d) 지역/사업본부=0, 본사=1

*p<0.05, **p<0.01

<표 4-17> 그룹별 조직공정성과 직무만족 및 조직몰입 가설검증 결과

구분	내용	채택여부
종속변수 : 직무만족		
가설 3-1-1	일반그룹의 분배공정성은 직무만족에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 3-1-2	소수그룹의 분배공정성은 직무만족에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 3-2-1	일반그룹의 절차공정성은 직무만족에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 3-2-2	소수그룹의 절차공정성은 직무만족에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3-3-1	일반그룹의 상호작용공정성은 직무만족에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3-3-2	소수그룹의 상호작용공정성은 직무만족에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
종속변수 : 정서적 조직몰입		
가설 4-1-1	일반그룹의 분배공정성은 조직몰입에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 4-1-2	소수그룹의 분배공정성은 조직몰입에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 4-2-1	일반그룹의 절차공정성은 조직몰입에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 4-2-2	소수그룹의 절차공정성은 조직몰입에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 4-3-1	일반그룹의 상호작용공정성은 조직몰입에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 4-3-2	소수그룹의 상호작용공정성은 조직몰입에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
종속변수 : 지속적 조직몰입		
가설 4-1-1	일반그룹의 분배공정성은 조직몰입에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 4-1-2	소수그룹의 분배공정성은 조직몰입에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 4-2-1	일반그룹의 절차공정성은 조직몰입에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 4-2-2	소수그룹의 절차공정성은 조직몰입에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 4-3-1	일반그룹의 상호작용공정성은 조직몰입에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 4-3-2	소수그룹의 상호작용공정성은 조직몰입에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

3. 일반/소수직렬 그룹 조절효과분석

1) 조직공정성과 직무만족에 대한 조절효과

조직공정성과 직무만족간의 영향관계에서 일반/소수직렬 그룹 구분의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 다중회귀분석을 실시하였다.

첫 번째 단계에서 독립변수와 종속변수를, 두 번째 단계에서 조절변수를 추가로 투입하여 영향관계를 살펴보고, 마지막 단계에서 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 추가로 투입하여 조절효과를 살펴보았다. 조절 효과는 상호작용항이 투입된 단계에서 F검증, R제곱 변화량이 유의미한지를 통해 판단하였다.

우선 조직공정성 인식과 직무만족의 관계를 일반/소수직렬 그룹이 조절하는지를 검증하였으며, 분석결과는 <표 4-18>에 나타난 바와 같다. 3단계 분석에서 분배공정성, 절차공정성 및 상호작용공정성 인식은 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미치고, 그룹에 따른 조절효과도 절차공정성과 상호작용공정성의 경우 교호항의 계수가 유의미하게 나타났다.

절차공정성과 직무만족 관계의 경우 소수직렬 그룹($\beta=.244$, $t=3.300$, $p<.01$)은 정(+)의 조절효과가 있는 것으로 나타났으며, 상호작용공정성과 직무만족 관계의 경우 소수직렬 그룹($\beta=-.150$, $t=-2.062$, $p<.05$)은 부(-)의 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

따라서, ‘분배공정성 인식이 직무만족에 미치는 영향은 직렬그룹(일반/소수)에 따라 차이가 있을 것이다.’ 라는 가설 5-1은 기각되었으며, ‘절차공정성 및 상호작용공정성 인식이 직무만족에 미치는 영향은 직렬그룹(일반/소수)에 따라 차이가 있을 것이다.’라는 가설 5-2 및 5-3은 지지되었다.

<표 4-18> 조직공정성과 직무만족 관계에서 일반/소수직렬 조절효과

변수		종속변수 : 직무만족								
		1단계			2단계			3단계		
		β	t	p	β	t	p	β	t	p
(상수)			19.045	.000		18.593	.000		18.409	.000
독립 변수	분배공정성	.083	1.325	.187	.084	1.331	.185	.138*	2.145	.033
	절차공정성	.398**	5.339	.000	.409**	5.436	.000	.369**	4.819	.000
	상호공정성	.158*	2.166	.032	.155**	2.122	.035	.176*	2.414	.017
통계 변수	성별 ^{a)}	-.199**	-3.175	.002	-.204**	-3.247	.001	-.185**	-2.984	.003
	결혼 ^{b)}	.230**	3.897	.000	.228**	3.850	.000	.201**	3.424	.001
	연령	-.181	-1.683	.094	-.165	-1.513	.132	-.158	-1.471	.143
	직급	.312**	3.814	.000	.304**	3.703	.000	.304**	3.770	.000
	근속년수	-.028	-.279	.780	-.028	-.272	.786	-.009	-.094	.925
	직군 ^{c)}	.098	1.751	.081	.119*	2.007	.046	.148*	2.494	.013
	근무부서 ^{d)}	.042	.734	.464	.045	.794	.428	.046	.828	.409
조절 변수	일반/소수그룹 ^{e)}				-.063	-1.066	.288	-.075	-1.284	.201
상호 작용	분배공정성 ×조절변수							-.093	-1.433	.154
	절차공정성 ×조절변수							.244**	3.300	.001
	상호작용공정성 ×조절변수							-.150*	-2.060	.041
관측치		214			214			214		
F값		13.682			12.550			11.074		
유의수준		.000			.000			.000		
수정된 R ²		.373			.374			.398		

a) 0=여성, 1=남성, b) 0=미혼, 1=기혼, c) 0=사무, 1=기술 d) 지역/사업본부=0, 본사=1

e) 0=일반직렬, 1=소수직렬

*p<0.05, **p<0.01

<표 4-19> 조직공정성과 직무만족과의 직렬그룹 조절효과 가설검증 결과

구분	내용	채택여부
가설 5-1	분배공정성 인식이 직무만족에 미치는 영향은 직렬그룹(일반/소수)에 따라 차이가 있을 것이다.	기각
가설 5-2	절차공정성 인식이 직무만족에 미치는 영향은 직렬그룹(일반/소수)에 따라 차이가 있을 것이다.	채택
가설 5-3	상호작용공정성 인식이 직무만족에 미치는 영향은 직렬그룹(일반/소수)에 따라 차이가 있을 것이다.	채택

2) 조직공정성과 조직몰입에 대한 조절효과

조직공정성 인식과 조직몰입의 관계를 일반/소수직렬 그룹이 조절하는지를 검증하였으며, 조직몰입은 정서적 조직몰입 및 지속적 조직몰입으로 구분하여 분석하였다.

정서적 조직몰입의 경우 <표 4-20>에 나타난 바와 같이 조직공정성 인식과 정서적 조직몰입의 관계에서 일반/소수직렬 그룹에 따른 조절효과는 발생하지 않았다. 그러나 지속적 조직몰입에서는 절차 및 상호작용 공정성 인식과 조직몰입 관계에서 일반/소수직렬 그룹에 따른 조절효과가 발생한 것으로 나타났다.

절차공정성과 지속적 조직몰입 관계의 경우 소수직렬 그룹($\beta=-.293$, $t=-3.209$, $p<.01$)은 부(-)의 조절효과가 있는 것으로 나타났으며, 상호작용 공정성과 지속적 조직몰입 관계의 경우 소수직렬 그룹($\beta=.183$, $t=2.040$, $p<.05$)은 정(+)의 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

따라서, ‘분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 일반/소수직렬 그룹에 따라 다르게 나타날 것이다’ 라는 가설 6-1은 기각되었으며, ‘절차공정성이 직무만족에 미치는 영향에 대하여 일반/소수직렬 그룹에 따라 다르게 나타날 것이다’라는 가설 6-2는 정서적 조직몰입의 경우는 기각되나 지속적 조직몰입의 경우에는 지지되며, ‘상호작용공정성이 직무만족에 미치는 영향에 대하여 일반/소수직렬 그룹에 따라 다르게 나타날 것이다’라는 가설 6-3은 정서적 조직몰입의 경우는 기각되나 지속적 조직몰입의 경우에는 지지되는 것으로 나타났다.

<표 4-20> 조직공정성과 조직몰입 관계에서 일반/소수직렬 조절효과

변수		종속변수 : 정서적 조직몰입								
		1단계			2단계			3단계		
		β	t	p	β	t	p	β	t	p
(상수)			16.461	.000		16.228	.000		16.029	.000
독립 변수	분배공정성	.080	1.214	.226	.080	1.210	.228	.080	1.157	.248
	절차공정성	.237**	3.016	.003	.234**	2.946	.004	.217**	2.638	.009
	상호공정성	.228**	2.971	.003	.229**	2.972	.003	.243**	3.094	.002
통제 변수	성별 ^{a)}	-.053	-.805	.422	-.052	-.781	.436	-.048	-.713	.477
	결혼 ^{b)}	.078	1.248	.213	.078	1.255	.211	.079	1.253	.212
	연령	-.127	-1.120	.264	-.131	-1.143	.254	-.118	-1.020	.309
	직급	.234**	2.720	.007	.236**	2.726	.007	.233**	2.685	.008
	근속년수	.173	1.620	.107	.173	1.615	.108	.157	1.449	.149
	직군 ^{c)}	.103	1.752	.081	.097	1.562	.120	.105	1.648	.101
	근무부서 ^{d)}	-.039	-.659	.511	-.040	-.671	.503	-.032	-.527	.599
조절 변수	일반/소수그룹 ^{e)}				.016	.258	.797	.015	.241	.810
상호 작용	분배공정성 ×조절변수							-.070	-1.003	.317
	절차공정성 ×조절변수							-.094	-1.184	.238
	상호작용공정성 ×조절변수							.066	.845	.399
관측치		214			214			214		
F		10.406			9.422			7.676		
유의수준		.000			.000			.000		
수정된 R ²		.306			.303			.305		

a) 0=여성, 1=남성, b) 0=미혼, 1=기혼, c) 0=사무, 1=기술 d) 지역/사업본부=0, 본사=1

e) 0=일반직렬, 1=소수직렬

*p<0.05, **p<0.01

<표 4-21> 조직공정성과 조직몰입 관계에서 일반/소수직렬 조절효과

변수		종속변수 : 지속적 조직몰입								
		1단계			2단계			3단계		
		β	t	p	β	t	p	β	t	p
(상수)			17.741	.000		17.697	.000		18.177	.000
독립 변수	분배공정성	.229**	2.945	.004	.228**	2.941	.004	.163*	2.053	.041
	절차공정성	-.101	-1.097	.274	-.116	-1.246	.214	-.068	-.720	.473
	상호공정성	.121	1.346	.180	.126	1.393	.165	.101	1.118	.265
통제 변수	성별 ^{a)}	-.021	-.277	.782	-.015	-.188	.851	-.037	-.479	.632
	결혼 ^{b)}	-.022	-.307	.759	-.019	-.258	.797	.013	.179	.858
	연령	.092	.693	.489	.070	.519	.604	.062	.465	.643
	직급	.082	.810	.419	.093	.913	.362	.092	.927	.355
	근속년수	-.206	-1.648	.101	-.207	-1.658	.099	-.228	-1.837	.068
	직군 ^{c)}	-.100	-1.452	.148	-.128	-1.761	.080	-.163*	-2.225	.027
	근무부서 ^{d)}	-.079	-1.133	.259	-.084	-1.199	.232	-.085	-1.230	.220
조절 변수	일반/소수그룹 ^{e)}				.086	1.169	.244	.100	1.379	.169
상호 작용	분배공정성 ×조절변수							.108	1.339	.182
	절차공정성 ×조절변수							-.293**	-3.209	.002
	상호작용공정성 ×조절변수							.183*	2.040	.043
관측치		214			214			214		
F값		2.016			1.960			2.360		
유의수준		.033			.034			.005		
수정된 R ²		.046			.047			.082		

a) 0=여성, 1=남성, b) 0=미혼, 1=기혼, c) 0=사무, 1=기술 d) 지역/사업본부=0, 본사=1

e) 0=일반직렬, 1=소수직렬

*p<0.05, **p<0.01

<표 4-22> 조직공정성과 조직몰입과의 직렬그룹 조절효과 가설검증 결과

구분	내용	채택여부
종속변수 : 정서적 조직몰입		
가설 6-1	분배공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 직렬그룹(일반/소수)에 따라 차이가 있을 것이다.	기각
가설 6-2	절차공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 직렬그룹(일반/소수)에 따라 차이가 있을 것이다.	기각
가설 6-3	상호작용공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 직렬그룹(일반/소수)에 따라 차이가 있을 것이다.	기각
종속변수 : 지속적 조직몰입		
가설 6-1	분배공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 직렬그룹(일반/소수)에 따라 차이가 있을 것이다.	기각
가설 6-2	절차공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 직렬그룹(일반/소수)에 따라 차이가 있을 것이다.	채택
가설 6-3	상호작용공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 직렬그룹(일반/소수)에 따라 차이가 있을 것이다.	채택

제 7 절 분석결과의 종합

지금까지 한국토지주택공사에 근무하는 일반직원의 조직공정성에 대한 인식과 직무만족 및 조직몰입간의 관계와 일반/소수 그룹에 따른 조절효과를 살펴보았다.

전반적인 구성원의 조직공정성 인식을 살펴보면 분배공정성은 보통이하, 절차공정성과 상호작용공정성은 보통이상으로 나타났으며 전반적으로 공사조직에 대한 공정성 인식이 높다고 말하기 어려운 상황이다. 공정성의 하위요인은 분배, 절차, 상호작용공정성 순서로 인식수준이 올라갔으며 직원들은 분배 문제에 있어서 다소 불공정하다고 느끼는 것을 알 수 있었다.

직무만족은 보통이상으로 느끼고 있었으며, 조직몰입의 경우 비교적 높은 수준을 유지하고 있었고 정서적 조직몰입과 지속적 조직몰입 모두 높은 것으로 나타났다. 특히 지속적 조직몰입의 경우 5점 척도에서 3.9 수준으로 매우 높게 나타났다. 이는 단순히 직원들이 직장에 대한 강한 소속감과 애착에 의하여 조직몰입이 이루어진 것뿐만 아니라 다른 직장의 이직에 대한 기회 등 대안의 부재에 따른 몰입의 영향도 크다고 해석할 수 있다.

성별에 따른 변수의 차이 검증에서는 모든 변수에서 여성이 남성보다 낮은 수치를 보여줬으며 직무만족과 지속적 조직몰입을 제외한 변수에서 집단 간의 차이가 유의한 것으로 나타났다. 이는 업무수행이나 임금 등에서 성별에 차이를 두지 않지만 승진, 대인관계, 조직문화(경직된 상하관계 등) 등에서 나타나는 상대적인 인식의 차이인 것으로 해석된다.

결혼에 따른 변수의 차이 검증에서는 지속적 조직몰입을 제외하고는 기혼직원이 미혼직원보다 높은 값을 나타냈으며 절차공정성과 직무만족

및 정서적 조직몰입에서는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

연령에 따른 변수의 차이 검증에서는 50대 이상 집단에서 지속적 조직몰입을 제외한 변수에서 가장 높게 인식하는 것으로 나타났고 집단 간의 차이도 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 특히 조직몰입의 경우 연령이 올라갈수록 일반적으로 상위 직급에 해당하며 높아진 업무책임성과 2급 이상에서 시행하고 있는 성과연봉제 등으로 인해 조직몰입도가 높은 것으로 해석할 수 있다.

근속년수에 따른 변수의 차이 검증에서는 지속적 조직몰입을 제외한 변수에서 21년 이상 근무한 직원이 가장 높은 것으로 나타났으며 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

직급에 따른 변수의 차이 검증에서는 절차공정성과 상호작용공정성은 직급이 높아질수록 높게 인식하나 분배는 낮게 인식하는 것으로 나타났다. 이는 2급 이상에서 시행하고 있는 성과연봉제와 하위 직급보다 높은 임금구조로 인해 기관의 통합이후로 이어진 자구노력과 임금동결 등의 시행으로 분배공정성에 더 큰 영향을 받은 것으로 해석할 수 있다. 직무만족과 정서적 조직몰입의 경우도 직급이 높아질수록 높아지며 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

연령, 근속년수, 직급변수의 차이 검증에서는 일관적으로 지속적 조직몰입은 통계적으로 유의한 결과가 나오지 않았으며 그 외 변수에서는 약간의 차이는 있지만 대부분 유사한 결과를 보여주었다.

사무직과 기술직에 따른 직군 변수에서는 모든 변수에서 통계적으로 유의한 결과가 나오지 않았다.

근무지역에 따른 변수의 차이 검증에서는 분배공정성 변수만 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 본사근무 직원의 분배공정성 지각이 높은 것으로 나타난 이유는 일반적으로 지역본부에 비해 본사부서에서 승진자

가 많이 배분되는 인사시스템에 기인한 것으로 해석된다.

일반/소수직렬 그룹에 따른 변수의 차이 검증에서는 소수직렬 그룹이 모든 항목에서 높은 수치를 보여줬고 이 중에서 절차공정성은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 일반적으로 조직 내 소수그룹이 일반 그룹에 비해 공정성이 낮게 나타날 것이라는 생각과 다른 결과를 보여줬다. 그 이유는 소수그룹이 일반그룹에 느끼는 공정성 지각의 차이보다 일반그룹 내에서 상대적인 박탈감을 느끼는 구성원들의 차이가 크기 때문인 것으로 판단된다. 실제 소수그룹의 직급별 구성 비율을 보면 2급이상의 상위직급은 소수그룹의 비율이 낮지만 3급비율은 직렬에 따라 일반 그룹보다 비율이 높은 경우도 있으며 직렬별로 다른 양상을 보인다. 결국 그룹간의 승진비율 보다는 그룹 내에 승진자(3급)와 비승진자(4급)간의 상대적인 박탈감의 크기가 더 큰 요인이 될 수 있다.

다음으로 변수들 간의 관계를 검증한 결과 직무만족에 대해서는 회귀 모형에서 절차공정성과 상호작용공정성이 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다으며 인구통계학적 변수에서는 성별, 결혼, 직급차이가 직무만족에 영향을 주는 것으로 나타났다. 특히, 직급변수의 경우 독립변수와 비슷한 수준의 영향력을 나타냈다.

정서적 조직몰입에 대해서는 절차공정성과 상호작용공정성이 유의미한 영향을 나타냈고 상대적인 영향력도 비슷한 것으로 나타났다. 통제변수 중에서는 직급변수가 유의미한 것으로 나타났으며 상대적인 영향력은 절차공정성이나 상호작용공정성 보다도 더 큰 것으로 나타났다.

지속적 조직몰입에 대해서는 분배공정성이 유의미한 영향을 나타냈고 통제변수 중에서 유의미한 변수는 없었다.

다음으로 일반/소수직렬 그룹으로 구분하여 변수들 간의 관계를 검증하였다. 우선 직무만족의 경우 일반직렬 그룹에서는 상호작용공정성이

유의미한 영향을 나타냈고 소수직렬 그룹에서는 절차공정성이 상당히 큰 비중으로 유의미한 영향을 나타냈다. 통제변수의 경우 일반직렬 그룹에서는 성별, 결혼, 직급이 유의미한 영향을 나타냈으나 소수직렬 그룹에서는 성별, 연령, 직급, 직군이 유의미한 영향을 나타냈다.

정서적 조직몰입의 경우 일반직렬 그룹에서는 절차공정성이 유의미한 영향을 나타냈고 소수직렬 그룹에서는 상호작용공정성이 유의미한 영향을 나타냈다. 통제변수의 경우에는 소수직렬 그룹에서 직군만이 유의미한 영향을 나타냈다.

지속적 조직몰입의 경우 일반직렬 그룹에서는 유의미한 영향을 나타내는 변수는 없었다. 소수직렬 그룹에서는 분배, 절차 및 상호작용공정성 모두 유의미한 영향을 나타냈고 절차공정성의 경우는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 통제변수의 경우 일반직렬 그룹에서는 직군이 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났으며 소수직렬 그룹에서는 연령과 근속년수가 유의미한 영향을 나타냈다.

마지막으로 조직공정성 인식과 직무만족 및 조직몰입의 관계를 일반/소수직렬 그룹이 조절하는지를 검증하였다. 우선 직무만족의 경우 3단계 회귀분석 결과 분배공정성, 절차공정성 및 상호작용공정성이 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미치고, 일반/소수직렬 그룹에 따른 조절효과는 절차공정성과 상호작용공정성의 교호항 계수가 유의미하게 나타나 절차 및 상호작용공정성 인식이 직무만족에 미치는 영향은 일반/소수직렬 그룹 변수에 의해 조절되는 것으로 확인되었다. 절차공정성과 조절변수의 교호항은 정(+)의 부호를 나타내고 있어 소수직렬 그룹은 절차공정성이 직무만족에 미치는 효과를 증가시키는 조절효과를 갖는 것을 알 수 있다. 그러나 상호작용공정성과 조절변수의 교호항은 부(-)의 부호를 나타내고 있어 일반직렬 그룹이 상호작용공정성이 직무만족에 미치는 효과를

증가시키는 조절효과를 갖는 것을 알 수 있다.

정서적 조직몰입의 경우 절차공정성 및 상호작용공정성이 정서적 조직몰입에 유의미한 정(+)²의 영향을 미치지만, 일반/소수직렬 그룹에 따른 조절효과는 교호항의 계수가 유의미하지 않은 것으로 나타나 일반/소수직렬 그룹에 따른 조절효과는 없는 것으로 확인되었다.

지속적 조직몰입의 경우 절차공정성과 조절변수의 교호항이 부(-)의 부호를 나타내고 있어 일반직렬 그룹은 절차공정성이 지속적 조직몰입에 미치는 영향을 증가시키는 역할을 하며, 상호작용공정성과 조절변수의 교호항은 정(+)²의 부호를 나타내고 있어 소수직렬 그룹은 상호작용공정성이 지속적 조직몰입에 미치는 영향을 증가시키는 역할을 하는 것으로 나타났다. 그러나 절차공정성 및 상호작용공정성과 지속적 조직몰입간의 유의미한 관계는 없었다.

이러한 결과와 해석이 실제 조직의 현상을 정확하게 반영하고 있는가에 대한 의문을 가질 수 있는데 이를 위해 前 인사처 직원과 인터뷰를 진행하였다. 다음은 2011~2013년 동안 인사처에서 승진, 보직 관련 업무를 담당했던 직원의 인터뷰 내용이다.

“일반적으로 직원들은 승진시 개인성과 보다는 근무부서, 학연 및 지연 등이 승진에 영향을 미친다고 인식하고 개인성과에 의한 승진이 가장 반영되어야 할 요소라고 말한다. 특히 소수직렬 그룹의 경우 승진 불균형에 대한 불만으로 개인성과에 의한 승진을 강하게 원하는 편이다. 그리고 직렬간 승진안배 정책의 경우 소수그룹에 대한 차별을 없애기 위하여 고려해야 되는 사항임과 동시에 개인성과에 의한 승진의 정착을 위해 폐지해야 할 사항이라는 것도 공감한다. 그러나 직원들이 승진제도의 구성과 운영이 부적절하다고 인식하는 비율이 꽤 높은 편이며, 승진제도의

운영에 대한 인식은 소수직렬의 부정적 인식이 큰 편이지만 일반직렬이라고 부정적 인식이 적은 것만도 아니다. 왜냐하면 승진에 대한 불만은 행정직과 기술직간 차이, 출신간 차이, 동일 직렬 내 승진시기 차이 등에 따라 나타나기 때문이다. 특히 기술직은 행정직과 승진의 격차가 크다고 느끼는 경향이 강하다. 소수직렬이 일반직렬과 비교해 느끼는 상대적인 감정을 어느 정도 기술직이 행정직으로부터 느낀다고도 볼 수 있다. 그리고 출신간 차이도 있을 수 있다. 예를 들어 같은 직렬이라 하더라도 출신간 인원수 차이로 인해 상대적 박탈감을 느끼는 경우가 있으며, 일부 직렬은 통합에 따라 소수직렬에서 일반직렬도 전환된 경우도 있다.

승진에 대한 전체적인 불만제기는 전반적으로 심한 인사적체 구조에 따른 승진TO의 감소와도 관련이 있다. 기관통합과 혁신도시 등 한시사업 종료로 인해 정원이 지속적으로 줄어들었으며, 그 영향으로 신규 직원의 채용도 지난한 실정이다. 이러한 조직실정에 따른 제한된 승진 TO는 그룹별로 각각의 고충과 불만을 야기했다.

그리고 보수와 관련한 직원의 인식과 관련하여 통합에 따라 각종 복지 정책 재정비와 임금축소, 경영정상화에 따른 임금반납, 동결 등 직원들이 느끼는 임금에 대한 피로도는 상당히 누적된 상태이다. 특히 2급 이상 직원들의 경우 성과연봉제와 하위직보다 높은 연봉구조로 인하여 임금반납 등의 영향이 더 컸다.”

인터뷰는 연구자가 통계적 분석결과를 해석하고 추론함에 있어 연관이 있는 사항 위주로 진행하였고 상당 부분이 연구자의 해석에 도움이 되었다. 마지막으로 인터뷰 내용상 소수직렬 그룹이 인사제도의 구성과 운영에 일반직렬 보다 더 많은 불만을 가지고 있다는 것을 감안하면, 그룹별

회귀분석 결과에서 소수직렬 그룹이 느끼는 직무만족은 절차공정성이 상당부분을 설명($\beta=.634$)해주고 있는 이유와 소수그룹이 정(+)^{의 조절효과}를 보이고 있는 통계결과가 실증적으로 증명이 된다고 할 수 있다.

그리고 다수와 소수의 관계를 설정함에 있어 본 연구에서 고려한 일반/소수직렬 그룹 이외에도 각 이해집단별로 느끼는 상대적 박탈감이나 소외감이 상당부분 존재한다는 사실을 알 수 있었다.

이에 본 연구에서 다루었던 내용은 아니지만 다수와 소수그룹 설정의 임의성을 고려하여 다른 각도에서 일반그룹과 소수그룹을 구분하여 분석해 보았다. 본 논문에서 일반그룹으로 설정했던 건축직렬과 토목직렬도 前 인사처 직원의 인터뷰 내용을 보면 행정직렬로부터 느끼는 상대적 소외감이나 박탈감이 있음을 알 수 있었다. 따라서 일반그룹은 행정직렬로 설정하고 소수그룹은 사무직의 기타 직렬과 기술직의 모든 직렬을 포함하여 조절효과를 추가로 분석해보았다. 이러한 구분은 조재현(2010)의 연구에서 설정한 방식과 같으며, 그는 현실적으로 조직에서 정책과 인사결정이 일반 행정직 위주로 이루어지고 기타 직종은 이러한 이유로 정책관리 능력을 배양할 기회를 제한받고 있다고 하였다.

조절변수를 재설정하여 분석한 결과는 <표 4-23>와 같으며, 절차공정성과 직무만족과의 관계에서 일반/소수그룹에 의한 정(+)^{의 조절효과}가 유의미하게 나왔다. 지속적 조직몰입의 경우 기존 분석결과와 마찬가지로 조직공정성과의 인과관계가 나타나지 않은 상태에서의 조절효과로 정책적인 함의 부여는 힘든 것으로 판단된다. 그리고 기존 분석에서 나타났던 상호작용공정성과 직무만족의 관계에서의 조절효과는 발생하지 않았다.

당초에 설정했던 일반/소수그룹과 재설정된 일반/소수그룹의 조절효과를 비교해 보면 공통적으로 절차공정성과 직무만족의 관계에서 정(+)^의

조절효과가 나타난 것을 알 수 있다. 이러한 점이 시사하는 바는 앞에서 도 서술한 바와 같이 다수와 소수의 관계 설정에 있어서 획일적인 기준의 적용보다는 조직의 상황을 고려한 다각적인 분석이 필요하다는 것을 말해준다.

<표 4-23> 조절변수 재설정(행정, 비행정)에 따른 조절효과

변수		직무만족			정서적 조직몰입			지속적 조직몰입		
		3단계			3단계			3단계		
		β	t	p	β	t	p	β	t	p
(상수)			16.336	.000		14.282	.000		16.839	.000
독립 변수	분배공정성	.097	1.489	.138	.055	.780	.436	.166*	2.088	.038
	절차공정성	.381**	4.926	.000	.258**	3.098	.002	-.047	-.493	.622
	상호공정성	.184*	2.467	.014	.213**	2.652	.009	.059	.644	.520
통계 변수	성별 ^{a)}	-.164*	-2.619	.010	-.056	-.828	.409	-.074	-.971	.333
	결혼 ^{b)}	.206**	3.518	.001	.084	1.338	.182	.021	.289	.773
	연령	-.161	-1.488	.138	-.091	-.779	.437	.147	1.112	.267
	직급	.278**	3.411	.001	.211**	2.413	.017	.078	.788	.432
	근속년수	-.014	-.135	.893	.152	1.388	.167	-.275*	-2.211	.028
	직군 ^{c)}	.317**	3.330	.001	.222*	2.169	.031	-.139	-1.196	.233
	근무부서 ^{d)}	.044	.790	.430	-.042	-.710	.479	-.087	-1.281	.202
조절 변수	일반/소수그룹 ^{e)}	-.237	-2.416	.017	-.164	-1.555	.122	-.023	-.191	.849
상호 작용	분배공정성 ×조절변수	-.074	-.970	.333	.024	.288	.774	.102	1.093	.276
	절차공정성 ×조절변수	.205*	2.143	.033	-.102	-.994	.321	-.465**	-3.989	.000
	상호작용공정성 ×조절변수	-.140	-1.724	.086	.060	.681	.497	.312*	3.148	.002
관측치		214			214			214		
F값		11.050			7.636			2.771		
유의수준		.000			.000			.001		
수정된 R ²		.398			.304			.104		

a) 0=여성, 1=남성, b) 0=미혼, 1=기혼, c) 0=사무, 1=기술 d) 지역/사업본부=0, 본사=1

e) 0=일반직렬(행정), 1=소수직렬(비행정)

*p<0.05, **p<0.01

제 5 장 결론 및 제언

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 한국토지주택공사내 직원을 대상으로 조직공정성과 직무만족 및 조직몰입과의 관계에 대해 검증하고, 직렬 그룹이 이들 변수의 영향에 조절효과를 가져오는지에 대해 분석하였다.

이를 통해, 조직 내 구성원의 갈등요인을 고려한 공공조직의 개선된 인사관리원칙을 수립함에 있어 정책적 시사점을 제시하고자 하였다.

분석을 위해 조직공정성을 독립변수로, 직무만족과 조직몰입(정서, 지속, 전반)을 종속변수로 설정하고 구성원의 일반/소수직렬 그룹 여부를 조절변수로 하였다.

조직공정성의 3가지 요인은 분배, 절차, 상호작용으로 하고 조직몰입은 정서, 지속, 전반의 3가지 요인으로 구분하여 분석하였다.

연구방법은 문헌연구를 통해 선행연구를 검토하고, 한국토지주택공사내 2~5급 사이의 일반직원을 대상으로 설문지를 배부하여 자기 기입식으로 작성된 결과를 회수하여 분석하였다.

분석은 인구통계학적 분석, 요인분석, 신뢰도 분석, 상관관계 분석, 다중회귀 분석 및 조절효과 검증을 위한 위계적 다중회귀분석을 실시하였다.

연구결과는 다음과 같이 요약 할 수 있다.

첫째, 조직공정성의 하위변인 3가지 중 절차 및 상호작용공정성은 직무만족에 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

둘째, 조직공정성의 하위변인 3가지 중 절차 및 상호작용공정성은 정

서적 조직몰입에 정(+)의 영향을 분배공정성은 지속적 조직몰입에 정(+)의 영향을 미쳤다.

셋째, 절차 및 상호작용공정성과 직무만족 사이에서 일반/소수 직렬 그룹의 차이는 유의미한 조절역할을 보여주었다.

넷째, 조직공정성과 정서적 조직몰입 사이에는 일반/소수 직렬 그룹의 차이에 의한 조절효과를 보이지 않았으며, 절차 및 상호작용공정성과 지속적 조직몰입 사이에서 일반/소수 직렬 그룹의 차이는 유의미한 조절역할을 보여주었다.

제 2 절 연구의 함의

1. 이론적 함의

본 연구가 갖는 이론적 함의는 아래와 같다.

조직공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구는 기존에 많이 진행되어 왔으나, 기존에는 연구장면별 실증분석이나 조직공정성의 하위변인들이 종속변수에 미치는 차별적 영향에 대한 연구가 대부분이었으며 조절효과의 경우도 인구통계학적 변인 위주로의 분석이었다. 그러나 본 연구에서는 조직의 인사관리차원에서 중요한 고려사항인 일반/소수그룹을 의미 있는 조절변수로 구분하여 분석했다.

기존에 조직 내에서 일반/소수그룹의 차이에 대한 분석은 일종의 금기사항과 같은 측면이 있었다. 조직 관리 차원에서 간과할 수 없는 변수이지만 그 결과에 대해서는 조직 구성원의 정서적인 부분을 고려해 공개되지 못하는 경우가 다수였다. 학술연구에서도 이러한 변수는 중요한 부분임에도 불구하고 폭 넓은 연구가 진행되지 부분은 아쉬운 점이었다.

그러나 본 연구에서는 단순한 집단 간의 차이 분석을 넘어서 의미 있는 조절변수로서 일반/소수그룹을 구분해냈다는 점에 의의를 두고 있다.

2. 정책적 함의

본 연구결과를 통해 다음과 같은 정책적 함의를 얻을 수 있다. 첫째, 공공기관 조직 구성원의 행태연구시 일반/소수직렬 그룹에 따른 차이를 나누어 살펴봐야 한다는 점이다. 즉, 본 연구는 절차공정성 및 상호작용 공정성 인식이 직무만족 및 지속적 조직몰입에 미치는 영향은 일반/소수 직렬 그룹에 의해 그 효과가 달라진다는 연구결과를 제시함으로써 일반/소수직렬 그룹을 구분하여 분석해야 할 필요성을 제시하였다고 볼 수 있다. 더 나아가 이는 인사관리정책의 집행이나 제도개선 등의 효과를 분석하는 경우 일반/소수그룹을 구분하여 분석해야 한다는 주장으로 확대 될 수 있을 것이다.

둘째, 기존 연구에서 검증되었던 조직공정성 인식과 직무만족 및 조직몰입 간의 관계에서, 본 연구는 더 나아가 일반/소수직렬 그룹이라는 변수가 두 관계에 영향을 미칠 수 있다는 것을 보였다는 점이다. 비록 연구가설이 조직공정성 인식의 모든 유형에 대해 지지되지는 않았으나 절차공정성과 상호작용공정성 인식의 경우 일반/소수직렬 그룹의 차이가 직무만족 및 지속적 조직몰입에 미치는 효과를 조절하고 있음을 보였다. 절차공정성의 경우 소수그룹 변수가 정(+)의 조절효과가 있었으며 상호작용공정성의 경우 부(-)의 조절효과가 있었다. 이를 해석하면 소수직렬 그룹의 절차공정성 인식 제고를 위한 각종 개선 노력을 하는 경우 조직의 전반적인 직무만족을 더 효율적으로 향상시킬 수 있다고 판단된다. 그리고 상호작용공정성의 경우 부(-)의 조절효과를 고려하면 이론적으로

는 일반그룹의 상호작용공정성 인식 제고를 높이기 위한 정책수립이 필요하다. 상호작용공정성의 경우 전반적인 조직문화 개선과 관련된 사항으로 조직관리 차원에서 특정 그룹을 고려한 정책수립은 현실적으로 어려운 부분이다. 그리고 지속적 조직몰입의 경우는 절차공정성과 상호작용공정성과의 인과관계가 없었고 조절효과 분석에서 설명력이(8.2%)이 낮아 통계적 결과에 따른 정책적 함의를 갖기는 부족한 것으로 판단된다.

셋째, 인사관리정책 수립을 위한 조직실태조사 결과 분석시 단순한 인식수준을 가지고 조직의 상황을 판단하는 것은 문제점이 있다는 것이다. 예를 들면, 소수직렬 그룹의 경우 일반직렬 그룹보다도 높은 절차공정성 인식수준을 보인다. 그러나 소수직렬 그룹의 경우 절차공정성과 직무만족에 대한 회귀분석 결과를 보면 영향력($\beta=.634$)이 다른 변수에 비해 월등히 높은 것으로 나타나며, 정(+의 조절효과도 있는 것으로 나타난다. 이것은 소수직렬 그룹의 절차공정성 인식이 일반직렬에 비해 높다는 수준에서 끝나는 것이 아니라 인사관리 차원에서 조직 구성원의 직무만족을 향상시키기 위한 효율적인 방안은 소수직렬 그룹의 눈높이에 맞춘 절차공정성 인식 제고를 정책 수립이라는 것을 말해 준다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

그러나 본 연구는 다음과 같은 한계가 존재한다.

첫째, 연구 결과에 대한 일반화에 한계가 있을 수 있다. 본 연구는 한국토지주택공사라는 단일 기관을 분석대상으로 하였고, 조절변수로 설정한 일반/소수직렬 그룹은 연구자의 판단으로 구분한 것이기 때문에 보다

많은 사례 연구를 통해 조절변수에 대해 조금 더 보편적인 결과를 얻을 수 있을 것으로 판단된다.

둘째, 본 연구는 독립변수인 조직 공정성 인식과 종속변수인 직무만족 및 조직몰입을 모두 자기응답형식(self-report) 설문조사를 통하여 측정하였다. 추가적으로 통계적 결과의 해석을 위하여 조직관리부서 직원의 인터뷰 방법을 통하여 보완하기는 했지만 응답자의 반응태도나 응답의 성실성을 엄격히 통제하기 어려운 단점이 있다는 한계가 있다. 그리고 일반/소수직렬 그룹 구분을 위하여 인구통계학적 조사항목에 구체적인 직렬을 표기하게 하였는데 이러한 방식은 응답자가 설문조사 결과의 익명성 보장에 대한 불확실성 때문에 민감한 주제인 조직공정성 관련 문항에 대해 정확한 답변을 회피했을 가능성이 있다. 추후 구체적인 직렬 표기보다는 그룹을 구분하여 해당그룹에 포함여부만을 표시하게 하는 방식으로 설문조사를 진행해 볼 필요가 있다. 또한 연구자는 일반/소수 그룹의 구분된 틀 안에서 답변을 예상하지만 조직·인사 담당자의 인터뷰 내용을 분석해 보면 일반그룹 내에 집단 간 차이, 동일 직렬 내에 차이 등이 존재한다는 사실을 알 수 있다. 추후에는 설문지 작성 시 소수그룹에 대비하여 또는 일반그룹에 대비하여 조직공정성을 어떻게 느끼는지 조사할 수 있게 항목을 구성할 필요가 있다. 그리고 한가지 더 첨언하자면 소수그룹의 차별적 인식을 조사하기 위한 조직진단이 내부에서 진행될 경우 정확한 측정이 어렵다는 것이며 외부 컨설팅 의뢰 등을 통한 익명성 확보 및 정확한 조직상황 진단이 제도를 설계하는 효율적인 방안이 될 수 있다.

셋째, 조절변수 설정의 임의성이다. 소수그룹은 단순히 구성비율의 적음으로 결정되는 사항이 아니며 해당 조직의 특성 등이 종합적으로 고려되어야 한다. 본 연구의 경우에도 연구대상기관의 통합 전 각 기관에서

소수직렬로 인식되어지는 직렬이 통합에 따라 일반직렬 그룹으로 편입되었다. 그러나 본 연구에서는 통합이 된 후 8년차가 된 상황에서 그룹이 변화된 직렬을 표본에서 제외하거나 하는 방법은 현 조직의 상황을 정확히 분석하는데 오히려 편향된 결과를 가져올 가능성이 있다고 판단하여 조사시점을 기준으로 인위적인 표본 제외 없이 연구를 진행하였다. 다른 기관을 대상으로 연구를 진행 할 때도 단순히 조직의 현 상황만을 고려하기 보다는 조직의 특성 등을 종합적으로 고려하여 일반/소수 그룹을 정의해서 연구를 진행 할 필요가 있다.

넷째, 분석시 조직행태변수에 대한 통제변수가 누락되었는데, 추후에 PSM, 조직신뢰, 상관의 리더십, 직무특성, 역할특성, 조직 환경 등 종속변수에 영향을 미칠 수 있는 변수를 추가하여 연구해 볼 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구는 설문 조사시 일반적인 조직공정성을 측정하여 연구를 진행하였는데 구체적인 조직구성원의 행태분석을 위해 추후 임금, 의사결정, 승진 등 다양한 측면에서의 세부적인 조직공정성으로 구분하여 연구해 볼 필요가 있다. 그리고 일반/소수 그룹을 구분하는 기준에 대해서도 본 연구에서는 직렬단위를 중심으로 구분하였지만 앞으로 다양한 측면을 고려한 소수그룹 관련 후속 연구의 진행을 기대해 본다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 고종욱(2002), “입직후 조직내 경험이 공직몰입에 미치는 영향”, 한국지방자치학회
지방자치학회보, 제14권 3호, 한국지방자치학회
- 권정숙, 최규상(2009), “조직공정성, 변화몰입, 조직몰입, 이직의도 간의
관계에 관한 연구 : 기업의 인수합병 과정을 중심으로”, 생산성논
집, 제23권 3호, 한국생산성학회
- 김명언, 이현정(1992), “조직공정성 : 평가기준과 지각된 공정성, 직무만
족, 조직몰입, 직무몰입, 봉급만족과의 관계”, 한국심리학회지, 제6
권 제2호, 한국심리학회
- 강종수(2006), “사회복지사가 지각한 조직공정성과 상사신뢰 및 조직몰입
의 관계 연구”, 사회복지정책, 제27권, 한국사회복지정책연구원
- 권석규(2014), “공공기관 직원의 직무만족 및 이직의도의 영향요인 분석”
고려대학교 대학원 석사학위 논문
- 김호균(2007), “조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계분
석”, 한국행정학보, 제41권 제2호, 한국행정학회
- 라훈태(2006), “조직공정성이 구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영
향”, 경희대학교 대학원 석사학위 논문
- 민경호, 조국행(2002), “공정성이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에
관한 실증 연구”, 인사관리연구, 제26집 제3권, 한국인사관리학회
- 박철민, 김대원(2004), “공정성과 조직시민행동의 행정서비스 질에 대한
영향분석 : 제안모형과 경쟁모형의 적용”, 한국행정학보, 제38권
제1호, 한국행정학회

- 박찬영, 이지은, 이수영(2015), “조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향 : 광역-기초자치단체 공무원의 조절효과 검증”, 한국행정논집, 제27권 제1호, 한국정부학회
- 방하남, 김상욱(2009), “직무만족도와 조직몰입도의 결정요인과 구조분석”, 한국사회학, 제43권 제1호, 한국사회학회
- 배귀희(2007), “조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구 : 조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로”, 한국행정논집, 제19권 제3호, 한국정부학회
- 서재현(1998), “조직정의와 조직몰입에 관한 연구 : 다중몰입을 중심으로”, 인사조직연구, 제6권 제1호, 한국인사조직학회
- 이화중(2012), “통합공기업의 직무특성과 조직공정성이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구 : 한국토지주택공사를 중심으로”, 서울대학교 대학원 석사학위 논문
- 이승주(2013), “조직공정성 지각이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구 : 개인주의-집단주의 성향의 조절효과를 중심으로, ”전북대학교 경영대학원 석사학위 논문
- 임준철, 윤정구(1998), “분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구 : 문화적 맥락이 조직성원의 행위성향에 미치는 영향을 중심으로”, 경영학연구, 제27권 제1호, 한국경영학회
- 은종환(2013), “공공조직과 민간조직의 직무만족도 비교분석 : 법정근로시간 단축의 효과를 중심으로”, 서울대학교 대학원 석사학위 논문
- 전영한(2009), “공공·민간조직 비교연구 메타분석: Sayre 명제의 재검증”, 행정논총, 제47권 제2호, 서울대학교 한국행정연구소
- 정범구(1994), “조직공정성과 조직유효성: 분배공정성과 절차공정성의 상

호작용효과”, 인사관리연구, 제18권, 한국인사관리학회

조재현(2010), “대학행정조직 내 직군별 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구: 경기도 사립대학 중심으로“, 아주대학교 대학원 석사학위 논문

정범구(1994), “조직공정성과 조직유효성 : 분배공정성과 절차공정성의 상호작용효과”, 인사관리연구, 제18집, 한국인사관리학회

최대정, 박동건(2006). “조직공정성의 개념과 효과성: 국내 상관계수의 통합분석”, 한국심리학회지 : 산업 및 조직, 제19권 제2호, 한국심리학회

최낙범, 엄석진(2013). 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 경찰 조직에서의 상호작용공정성을 중심으로“ 한국행정학보, 제47권 제3호, 한국행정학회

최호진, 김건위(2007), “지방자치단체 공무원의 조직몰입에 관한 실증적 분석”, 한국공공관리학보, 제21권 제3호, 한국공공관리학회

2. 해외문헌

Adams, J. S.(1965), “Inequity in social exchange.” In L. Berkowitz (ED), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2: 272-283. New York, Academic Press

Alavi, H. R. et. al(2003), “The Relationship Between Self-Esteem and Job Satisfaction of Personnel in Government Organizations”, *Public Personnel Managemnet*, 32(4), 591-599

Alexander, S. and M. Ruderman(1987), “The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior,” *Social Justice Research*, 1, 177-198

Allen, N. J. & Meyer, J. P.(1990), “The Measurement and Antecedents

- of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18
- Bateman, T. S & Strasser(1984), “A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment.” *Academy of Management Journal*. 27; 95-112
- Bies, R. J. & Moag, J. S.(1986), “Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness”, In Lewick, R. J. & Sheppard, B. H. & Bazerman, M. H. (eds.), *Research in Negotiations in Organizations*, Greenwich, CT:JAI Press
- Cropanzano, R. & Greenberg, J.(1997), “Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze”, In Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (eds), *International Review of Industrial & Organizational Psychology*, 12. John Wiley & Sons Ltd
- Folger, R., & Greenberg, J.(1985), “Procedural justice : An interpretive analysis of Personnel systems”, In K.M. Rowland & G.R.Ferris(Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3 : 141-183
- Folger, R. and M. Konovsky(1989), “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction to pay RAISE decisions, ” *Academy of Management Journal*, 32, 115-130
- Greenberg, J.(1990), “Organizational Justice : Yesterday, Today and Tomorrow,” *Journal of Management*, 16, 393-432
- Homans, G. C.(1961), “Social Behavior : Its Elementary Forms.” *New York Harcourt, Brace, & Jovannovich, Inc*
- John E. Farley(2000), “Majority-Minority Relations”, *Prentice Hall*,

New Jersey 2000.

- J.P. Meyer, & N.J. Allen(1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, vol.1, No. 1, 1991, pp.61-89
- Lee, S. M.,(1972) "An empirical analysis of organizational identification", *Academy of Management Journal*, Vol.14 no.2
- Leventhal, G. S.(1980), "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship", in K. Gergen, M. Greenberg & R. Wills(eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*(pp.27-55), NY: Plenum.
- Locke, E. A.(1976), "The nature and consequences of job satisfaction", In M.D. Dunnette(ED), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, IL; Rand McNally
- Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L.(1987), "Organizational commitment: Analysis of antecedents", *Human relations*, 40(4), 219-235
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990), A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2): 171-194
- McCormick, E. J. & Tiffin, J.(1974), "Industrial Psychology. Englewood Cliffs", N.J.: Prentice-Hall
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1: 61-89

- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A.(1993), "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of applied psychology*, 78(4), 538
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D.(1992), "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol.35
- Moorman, R. H.(1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?", *Journal of applied psychology*, 76(6), 845
- Moyle, P.(1995) "The Role of Negative Activity in the Stress Process : Test of Alternative Models.: *Journal of Organizational Behavior* 16 : 647-658
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W.(1979), The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R.(1982), "Organizational linkages" : *The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*
- Porter, L., W., Steers, R.M, Mowday, R.T. & Boulian, P.V.(1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 57: 603-609

- Price, J. L., & Muller, C. W.(1986), "Handbook of Organizational Measurement". Marchfield, MA: Pittman.
- R.T. Mowday, R. Steer, & L. Poter, "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, vol.14, 1979, pp.224-247
- Smith, P. C., & Kendall, L. J. Hulin.(1969), "The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement"
- Steers, R. M.(1977), Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 46-56.
- Wagner J. A. III., & Hollenbeck, J. R.(1992), "Management of organization behavior", Prentics Hall Inc
- Wright, B. E. et. al(2004), "Job Satisfaction in the Public Sector - The Role of the Work Envioronment", *American Review of Public Administration*, 33(1), P 70-90

Abstract

A Study on the Influence of Organizational Justice Perception on Job Satisfaction and Organizational Commitment – Focusing on the Korea Land and Housing Corporation –

Lee Sang Jun

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School

of Public Administration

Seoul National University

Organizational justice research dealing with the impact on job satisfaction and organizational commitment are made by a variety of

research scene, there is a lot of research about the differential impact of the sub-factors of organizational justice. Although some studies appears that how the relationship analysis between professional groups, separated by some groups within the organization, analysis of the majority / minority groups appears to have no case. This study examined the moderating effects of majority / minority groups to take advantage of the survey data for public institutions in relation to the organizational justice perception and job satisfaction and organizational commitment.

Summarizing the purposes of this study are as follows. First, the sub-factors of organizational justice were attempts to analyze the impact on job satisfaction and organizational commitment. Second, by separating the case to the majority / minority groups compare the effects of the independent variable is the dependent variable for each group. Third, this study analyze that the majority / minority groups which was selected as the moderating variable is whether to moderate the independent variables influence on the dependent variable. And in-depth interview of a personnel department ex-staff were made to increase reliability and re-validate the empirical results

After analyzing the data, procedural justice and interactional justice was found to be on a positive effect on job satisfaction and affective organizational commitment. and distributive justice was found to be on a positive effect on the continuance organizational commitment. And in the case of moderating effects, majority / minority groups was found to moderate the influence of procedural and interactional justice on job satisfaction and continuance organizational commitment. However, the continuance organizational commitment has no causal relationship with organizational justice and is considered to be difficult to give an policy implications because of a low explanatory

power(8.2%).

In conclusion, procedural and interactional justice can have a significant impact on job satisfaction of employees and it shows that employees has less sensitiveness to the distributive justice relatively. And considering the positive(+) moderating effect of the majority / minority groups, this paper present the policy implications that need to establish personnel policies taking into account the enhancement of the procedural justice perception of minority groups in order to increase the job satisfaction of employees effectively.

**keywords : Organizational Justice, Job Satisfaction,
Organizational Commitment, Moderating Effect,
Minority Group**

Student Number : 2015-24427

부 록(설문지)

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해 주셔서 감사드립니다.

본 설문지는 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 석사학위 논문을 위한 것으로 「조직공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구」의 기초자료를 수집하기 위해 작성되었습니다.

본 설문에 대한 응답내용은 통계법 제33조에 의거하여 비밀이 보장되며 학술적 연구목적 이외 일체의 다른 목적으로 사용되지 않습니다. 특히 개인의 신상과 관련된 모든 자료는 절대 공개되지 않을 것이므로 귀하께서 근무하시며 느끼신 바를 솔직하게 응답해 주시면 본 연구에 귀중한 자료로 활용 될 수 있을 것입니다.

설문지상의 각 질문에는 정답이 없으므로, 질문에 대해 귀하의 평소 생각이나 느끼시는 바를 해당하는 척도에 선택하여 주시면 됩니다. 응답에 소요되는 시간은 약 5분 내외이며, 모든 질문에 빠짐없이 응답해 주시기를 부탁드립니다.

다시 한 번 귀하의 소중한 시간을 설문작성에 응해 주셔서 대단히 감사드립니다.

2016. 1. .

서울대학교 행정대학원
지도교수 : 권 혁 주
연 구 자 : 이 상 준
연락처 : dreamsia@snu.ac.kr

1. 다음은 귀 기관에서 업무가 이루어는 과정에 대한 질문입니다. 해당되는 질문에 귀하가 생각하는 바를 응답해 주시기 바랍니다.

문항	질 문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	업무상 부여된 책임에 비하여 공정한 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	업무성과에 비하여 공정한 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	업무처리시 쏟는 노력의 정도에 비하여 공정한 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	경력 또는 경험의 정도에 비하여 공정한 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	업무처리상의 스트레스나 긴장도에 비하여 공정한 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	직장에서 의사결정은 필요한 정보를 충분히 수집하여 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
7	직장에서 의사결정은 연령, 성별, 학연 등에 관계없이 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
8	의사결정시에 적용되는 기준이나 방침에 일관성이 있다.	①	②	③	④	⑤
9	내려진 의사결정 사항에 대하여 이의를 제기할 수 있는 기회가 있다.	①	②	③	④	⑤
10	의사결정 사항은 누구에게나 동일하게 적용된다.	①	②	③	④	⑤
11	의사결정이 특정인의 독단으로 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
12	상급자는 의사결정 과정에서 구성원의 의견을 충분히 고려한다.	①	②	③	④	⑤
13	상급자는 의사결정 과정에서 구성원에게 친절한 태도로 대하고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤
14	상급자는 의사결정 과정에서 구성원에게 솔직한 태도로 대하고자 노력다.	①	②	③	④	⑤
15	상급자는 의사결정 과정에서 개인적인 편견을 배제하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
16	상급자는 의사결정 과정에서 업무처리 내용 및 과정에 대해 합리적으로 설명한다.	①	②	③	④	⑤
17	상급자는 의사결정 과정에서 구성원의 권리에 관심을 가진다.	①	②	③	④	⑤

2. 다음은 설문에 응하시는 분의 직무만족에 대한 정도를 나타내는 내용입니다. 해당되는 질문에 귀하가 생각하는 바를 응답해 주시기 바랍니다.

문항	질 문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 내가 맡은 직무를 수행하면서 성취감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 내가 맡은 직무에 많은 흥미를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 내가 맡은 직무가 내 자신의 능력개발에도 도움을 준다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 업무수행에 있어서 창의적인 노력을 많이 한다.	①	②	③	④	⑤
5	내가 업무를 잘 수행했을 때 조직에서 인정을 해준다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 상사나 동료들과 원만한 인간관계를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 전반적으로 현재 수행하고 있는 직무에 만족한다.	①	②	③	④	⑤

3. 다음은 설문에 응하시는 분의 조직에 대한 몰입의 정도를 나타내는 내용입니다. 해당되는 질문에 귀하가 생각하는 바를 응답해 주시기 바랍니다.

문항	질 문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 우리 회사에 대한 강한 소속감을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 우리 회사에서 은퇴할 때까지 근무하기를 원한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 우리 회사의 발전을 위해 필요한 최선의 노력을 다하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 진정으로 이 회사의 문제를 나 자신의 문제로 인식한다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 회사는 나에게 개인적으로 많은 의미를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 이 회사를 떠나기 위해서는 고려해야 할 사항들이 너무 많다고 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 이 회사를 떠나는데 부정적인 이유 중 하나는 다른 직장에 대한 대안이 없기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
8	내가 이 회사를 떠나기로 결심한다면 나의 생활이 혼란스러워 질 것이다.	①	②	③	④	⑤
9	설사 내가 원하더라도 당장 이 회사를 떠나는 것은 나로서는 어려운 일이다.	①	②	③	④	⑤
10	내가 이 회사를 떠나지 않는 것은 그 동안 조직에 많은 노력을 해왔기 때문이다.	①	②	③	④	⑤

4. 다음은 설문에 응하시는 분의 인적사항에 대한 내용입니다. 본인의 인적사항을 정확하게 기재해 주시기 바랍니다.

1	귀하의 성별은	① 남 ② 여
2	귀하의 결혼 여부	① 기혼 ② 미혼
3	귀하의 연령은	① 30세 미만 ② 30대 ③ 40대 ④ 50세 이상
4	귀하의 근속년수는	① 5년이하 ② 6~10년 ③ 11~20년 ④ 21년 이상
5	귀하의 현재 직급은	① 2급 ② 3급 ③ 4급
6	귀하의 직군은	① 사무 ② 기술
7-1	귀하의 직렬은(사무)	① 행정 ② 사업 ③ 재경 ④ 전산 ⑤ 지적
7-2	귀하의 직렬은(기술)	① 토목 ② 도시계획 ③ 조경 ④ 환경 ⑤ 교통 ⑥ 건축 ⑦ 전기 ⑧ 기계 ⑨ 화공
8	귀하의 근무지역은	① 본사 ② 지역/사업본부

※ 5번은 직위 승진여부와 관계없이 인사정보상의 직급을 기재해주시기 바랍니다.

※ 7번은 직군에 맞게 7-1, 7-2중 하나를 선택하여 기재해주시기 바랍니다.