



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

조직공정성 인식이
불만족 반응행동에 미치는 영향에
관한 연구

- 조직문화의 조절효과를 중심으로 -

2019년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

조 기 돈

조직공정성 인식이
불만족 반응행동에 미치는 영향에
관한 연구

- 조직문화의 조절효과를 중심으로 -

지도교수 엄 석 진

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함

2019년 5월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과 공기업정책학 전공
조 기 돈

조기돈의 석사 학위논문을 인준함

2019년 6월

위 원 장 _____ 김 준 기 _____ (인)

부위원장 _____ 고 길 곤 _____ (인)

위 원 _____ 엄 석 진 _____ (인)

국문초록

공기업은 소유와 운영의 주체가 정부이기 때문에 시장에서의 경쟁, 감시·감독을 통한 지배구조가 제대로 작동하기 어려운 한계를 갖는다. 또한 공익성과 이윤을 동시에 달성해야 하는 특성은 성과 측정과 평가를 복잡하게 만들며, 내부 비효율이 발생하게 된다. 지금까지 이어져 온 공공부문 개혁의 핵심적인 요소 중 하나는 성과에 따른 공정한 보상의 실시이며, 이에 따라 공기업들은 성과중심의 보상시스템을 도입해 오고 있다. 그런데 조직의 성과는 동기부여와 능력의 함수로 표현할 수 있고 이를 실현하기 위해 기업들은 성과주의 인적자원관리 시스템을 도입하며 핵심은 공정성이다.

5년 또는 더 짧은 주기로 정권 교체와 함께 단행되는 정부조직 개편에 의해 공기업의 장도 정권의 코드에 맞는 인사로 교체된다. 이러한 상황에서 A.Hirschman에 의해 개발되어 발전되어 온 불만족 반응행동(EVLN) 이론은 공공부문 종사자도 민간부문 종사자와 마찬가지로 이직, 발언, 충성, 태만과 같은 반응 중 하나를 선택하는 상황을 잘 설명해주는 이론이다.

본 연구에서는 불만족 반응행동(EVLN)의 유형 중 한 가지를 선택하는 것이 왜 개인마다 차이를 보이는지에 대해 기존의 연구들과 다르게 조직 공정성에 주목하여 이론적 맥락에 따라 조직공정성이 조직구성원의 불만족 반응행동(EVLN)에 어떤 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하였다. 더불어 조직공정성이 조직구성원의 EVLN에 미치는 영향과 그 과정에서 조직원이 인식하는 조직문화 유형에 따라 어떻게 다른 양상을 보이는지 검증하였다. 그리고 조직에서 강조되어야 하는 공정성이 무엇인지를 살펴보고 정책적 시사점을 제시하고자 하였다.

연구의 수행을 위해 일반적으로 분류되는 조직공정성의 유형들을 독립

변수로 선정하여 종속변수인 불만족 반응행동과의 관계를 검증하였으며, 여기에 불만족 반응행동에 영향을 줄 수 있는 개인적 특성 변수와 상황적 특성 변수들을 통제하였다. 실증분석을 위해 한국조폐공사에서 근무하는 3급(팀장) 이하 직원 총 120명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며 최종적으로 117부를 분석에 활용하였다. 설문조사 자료를 분석하여 기초통계자료를 제시하고, 요인분석과 Cronbach's α 계수를 이용한 신뢰도분석을 실시하여 설문문항의 타당도와 내적 일관성을 검증하였다. 변수들간의 상관관계를 확인하기 위해 상관관계분석을 실시하였으며, 조절회귀분석을 실시하여 독립변수의 종속변수에 대한 영향력과 조절변수의 조절효과를 검증하였다. 실증분석 결과를 살펴보면 우선 분배공정성과 상호작용공정성의 인식수준은 보통 이상으로 나타나 보상의 결과나 결과를 도출하기 위한 상호작용 측면에 대해서는 대체적으로 만족하고 있다는 것을 보여주었다. 반면 절차공정성은 보통 이하로 나타나 의사결정 과정에 만족하지 못하고 있음을 보여주었다. EVLN에 있어서는 이직과 태만의 경우 보통 이하로 나타났으며 발언과 충성의 경우에는 보통 이상으로 나타나 조사대상자들이 조직에 불만이 생겼을 때 이직과 태만보다는 발언을 통해 자신의 의사를 표현하거나 조직 차원에서 해결되기를 믿고 기다리는 행태를 보인다고 판단된다.

다음으로 변수들 간의 관계를 검증한 결과, 조직공정성의 세 가지 요인 중 불만족 반응행동에 유의한 영향을 미치는 요인은 발언에 정(+)의 영향을 미치는 상호작용공정성 뿐인 것으로 나타났다. 인구사회학적 특성 및 상황적 특성 변수들이 불만족 반응행동에 미치는 영향의 경우 심리적 계약위반은 이직에 강한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 고용가능성 또한 이직과 발언에 강한 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직냉소주의의 경우 이직과 발언에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 선행연구와 동일한 결과를 나타내고 있었다. 윤리적 리더십은 발언과 충성에서 유의한 정(+)의 영향을 보이고 있었으며 이

또한 선행연구의 결과와 일치하였다. 불만족의 경우 이직에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직문화의 조절효과를 검증한 결과 절차공정성이 이직에 미치는 영향에 있어 발전문화가, 절차공정성이 태만에 미치는 영향에 있어 위계문화가 각각 통계적으로 유의한 부(-)의 조절효과 미치는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 한국조폐공사 직원들의 불만족 반응행동에 상호작용공정성이 가장 큰 영향을 미치고 있으며, 직원들은 상대적으로 분배공정성과 절차공정성에 대해서는 덜 민감하게 반응한다는 것을 의미한다. 실증분석결과를 바탕으로 판단한 결과, 공기업의 계서적 구조와 위계적 조직문화는 상호작용공정성에 대한 불만족을 가져왔으며, 그에 반해 개선된 보수체제와 성과 평가제도, 승진제도 등으로 제도적 불만족이 완화된 상황이 분배공정성과 절차공정성에 대한 불만족 정도를 낮추었을 것으로 분석되었다.

결론적으로 한국조폐공사의 공정성을 높이기 위해서는 구성원들 간 인간관계 측면의 개선을 우선적으로 고려한 정책적 노력이 필요하며 이를 위해 위계적인 조직문화를 개선하기 위한 중간관리자 중심의 공정성 교육프로그램이 마련되어야 할 것이다. 더불어 조직문화를 이끌어나가는 중간관리자들의 의식개선이 필요하며 부하직원들에 대하여 친절한 태도를 갖추고 의사결정 관련 정보를 충분히 전달함으로써 상하 직급간의 상호관계 회복과 조직의 분위기를 쇄신하는 노력이 기울여져야 할 것이다.

**주요어 : 조직공정성, 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성, 불만족
반응행동, 조직문화**

학 번 : 2018-28315

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 목적과 필요성	1
제 2 절 연구의 대상과 범위	4
제 3 절 연구의 방법	5
제 4 절 연구의 구성체계	6
 제 2 장 이론적 배경 및 선행연구의 검토	7
제 1 절 조직공정성	7
1. 조직공정성의 이론적 체계	8
2. 조직공정성의 유형	9
제 2 절 불만족 반응행동(EVLN) 모형	15
1. 불만족 반응행동(EVLN) 모형의 개관	15
2. 불만족 반응행동(EVLN) 모형의 유형	18
제 3 절 조직문화의 이론적 검토	19
1. 조직문화의 개념	19
2. 조직문화의 모형과 특성	21
제 4 절 선행연구의 검토	25
1. 조직공정성에 관한 선행연구	25
2. 불만족 반응행동(EVLN)에 관한 선행연구	28
3. 조직문화에 관한 선행연구	30
4. 선행연구의 비판적 검토	34
 제 3 장 연구 설계	36

제 1 절 연구의 모형	36
제 2 절 연구의 가설	38
제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구	41
1. 독립변수	41
2. 종속변수	43
3. 조절변수	44
4. 통제변수	44
제 4 절 설문구성	45
제 5 절 자료의 수집 및 분석	46
1. 표본의 선정 및 자료수집	46
2. 분석방법	47
 제 4 장 분석결과 및 논의	 48
제 1 절 조사대상자의 인구통계학적 특성	48
제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석	49
1. 독립변수 측정도구	50
2. 종속변수 측정도구	51
3. 통제변수 측정도구	53
4. 조절변수 측정도구	55
제 3 절 변수의 기초통계량	56
제 4 절 인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이 검증 ...	58
1. 연령에 따른 각 변수의 차이 검증	58
2. 성별에 따른 각 변수의 차이 검증	59
3. 교육수준에 따른 각 변수의 차이 검증	61
4. 직위에 따른 각 변수의 차이 검증	62
5. 근속년수에 따른 각 변수의 차이 검증	64

6. 결혼여부에 따른 각 변수의 차이 검증	66
제 5 절 변수들 간의 상관관계 분석	68
제 6 절 가설검증 및 논의	72
1. 조직공정성과 EVLN의 관계 : 가설 1, 2, 3의 검증 ...	72
2. 통제변수들이 EVLN에 미치는 영향	77
3. 조직문화의 조절효과 검증 : 가설 4의 검증	78
제 7 절 종합적 논의	79
1. 실증적 분석결과	79
2. 결과논의	81
 제 5 장 결론	 84
제 1 절 연구의 시사점	84
1. 이론적 함의	84
2. 정책적 시사점	84
제 2 절 연구의 한계 및 후속연구 제안	87
 참고문헌	 88
부록 : 설문지	96
Abstract	104

표 목 차

[표 1] 경쟁가치모형에 의한 조직문화 유형과 특성	23
[표 2] 공공부문의 조직공정성 선행연구	27
[표 3] 불만족 반응행동에 관한 국내외 주요연구	29
[표 4] 경쟁가치모형을 활용한 국내 주요연구	32
[표 5] 설문 구성표	45
[표 6] 연구 분석방법	47
[표 7] 조사대상자의 인구통계학적 특성	49
[표 8] 조직공정성 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과	50
[표 9] 불만족 반응행동 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과	52
[표 10] 통제변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과	54
[표 11] 조직문화 요인의 타당도 및 신뢰도 분석결과	55
[표 12] 조직공정성, 불만족 반응행동, 조직문화의 기초통계량	56
[표 13] 연령에 따른 변수 차이검증	59
[표 14] 성별에 따른 변수 차이검증	60
[표 15] 교육수준에 따른 변수 차이검증	61
[표 16] 직위에 따른 변수 차이검증	63
[표 17] 근속년수에 따른 변수 차이검증	65
[표 18] 결혼여부에 따른 변수 차이검증	67
[표 19] 변수간 상관관계	71
[표 20] 조직공정성-이직 간의 조절회귀분석 결과	73
[표 21] 조직공정성-태만 간의 조절회귀분석 결과	74
[표 22] 조직공정성-발언 간의 조절회귀분석 결과	75
[표 23] 조직공정성-충성 간의 조절회귀분석 결과	76

그 립 목 차

[그림 1] 조직공정성의 유형	9
[그림 2] Exit, Voice, Loyalty, Neglect 모형	17
[그림 3] 연구모형	36

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 목적과 필요성

국민들이 공기업에 대해 가지는 이미지는 부정적인 경우가 많다. 지배구조적 특성에서 기인한 ‘주인 없는 기업’, 철밥통·무사안일·복지부동으로 대변되는 ‘신이 내린 직장’ 등의 용어로 지칭될 만큼, 공기업들이 창출하는 성과와 순기능과는 별개로 비효율적이고 방만한 이미지로 인식되어 온 것이다.

실상 공기업은 소유와 운영의 주체가 정부이기 때문에 시장에서의 경쟁, 감시·감독을 통한 지배구조가 제대로 작동하기 어려운 한계를 갖는다. 또한 대부분의 경우에 이윤추구만을 목표로 하는 사기업과는 달리 공익성도 동시에 달성해야 하는 태생적 특성으로 인해 경영목표가 모호해지는 경우가 많고, 공기업의 성과평가를 위한 정부경영평가 제도 또한 여러 한계를 갖는다. 이윤의 추구하고 주주가치의 극대화를 경영목표로 하는 사기업과는 달리 공기업은 비배제성과 비경합성을 특징으로 하는 공공재를 생산하여 국민이 보편적으로 이용할 수 있도록 해야 하는 동시에 공급의 효율성도 고려하여야 하는 것이다. 이와 같은 공익성과 기업성의 동시적인 목표 추구는 성과 측정과 평가 구조를 복잡하게 만들며, 내부 비효율을 발생시키게 된다.

새로운 정권이 집권한 후 집권 초기에 실시하는 것 중 하나는 바로 공공부문의 개혁이다. 김영삼 정부와 김대중 정부의 공기업 민영화, 이명박 정부의 공기업 선진화, 박근혜 정부의 공기업 정상화 또는 방만경영 정상화 등은 모두 공기업이 가진 구조적인 모순을 해소하기 위한 전정권들의 노력의 일환이었다고 할 수 있다.

이러한 배경을 갖는 공공부문 개혁의 핵심적인 요소 중 하나가 능력과 성과에 따른 공정한 보상의 실시이며, 이에 따라 공기업들은 성과중심의 보상시스템을 도입하여 능력과 실적 외의 다른 요소에 의해 좌우되지 않는 성과 보상을 실시하기 위해 노력하고 있다. 그런데 조직의 성과는 조직행동과 인사관리 관점에서 동기부여와 능력의 함수로 표현할 수 있고 이에 따라 많은 기업들이 성과 창출을 위해 구성원의 동기부여에 관심을 가진다. 바로 이를 실현하기 위해 성과주의 인적자원관리 시스템이며 이 시스템의 핵심은 ‘공정성(equity)’이다.

구성원들이 조직의 성과보상시스템에 대해 공정성이 결여되었다고 인식하고, 조직 내에서 이루어지는 의사결정에 대한 인식과 만족의 수준이 낮을수록 조직몰입과 같은 직무행동에 부정적인 영향을 미친다. 즉, 평가와 적절한 보상을 통해 구성원의 경쟁을 촉진하고, 성과를 향상시키고자 하더라도 구성원들이 조직의 공정성에 대해 부정적으로 인식하고 있다면 원하는 성과를 창출하기 어렵게 된다.

A.Hirschman에 의해 개발되어 발전되어 온 불만족 반응행동(EVLN) 이론은 처음에는 사기업이나 시장경제에 적용할 것을 염두에 두고 만들어졌으나 현재는 공사 구분 없이 조직에 경영상 어려움이 발생하거나 성과가 감소하는 경우 그리고 그로 인해 조직에 불만이 생기는 상황을 잘 설명해 주는 이론이다. 민주화가 진행되면서 우리 정부조직 또는 공공부문도 발전국가 시대의 구태를 벗고 합리적이고 경제적인 운영체제로 변화한지 오래되었다. 이에 따라 공공부문에서도 조직에 불만이 생기는 상황이 발생하면 불만족 반응행동(EVLN)을 자연스럽게 보이게 된 것이다. 정권 교체와 함께 5년 또는 그보다 짧은 주기로 단행되는 정부조직 개편은 조직에 위기를 초래하고, 새로운 정권이 집권하면 공기업의 장도 정권의 코드에 맞는 인사로 교체된다. 이러한 상황에서 공공부문 종사자도 민간부문 종사자와 마찬가지로 이탈, 발언, 충성, 태만과 같은 반응 중 하나를 선택해야 할 상황을 맞이하고 있다. 그리

고 개인의 판단결과에 따라 조직에 남아 개선을 위한 행동을 하는 선택 또는 다른 조직으로 이탈하는 선택을 하게 될 것이다.

불만족 반응행동(EVLN)의 유형 중 한 가지를 선택하는 것이 왜 개인마다 차이를 보이는지에 대해 기존의 연구들은 성, 학력, 소득과 같은 사회구조변수나 직무만족, 조직몰입, 직무투자 같은 조직변수를 중심으로 연구해 왔다(김서용·박원수, 2005). 그러나 공공부문의 경우에는 그외에 다른 요인이 작용할 수 있는데 본 연구에서는 그러한 요인의 하나로 조직공정성에 주목하였고 이론적 맥락에 따라 조직공정성이 조직구성원의 불만족 반응행동(EVLN)에 어떤 영향을 미치는지를 알아보고자 한다. 더불어 조직공정성이 조직구성원의 EVLN에 미치는 영향과 그 과정에서 상이한 조직문화가 변수로서 역할을 하는지 검증할 것이다. 민간부문보다 상대적으로 공정성을 측정하기 어려운 공공부문에서 조직공정성의 영향을 파악하는 것은 인적자원의 관리 측면에서 중요한 연구라 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 공공부문의 공정성에 대한 연구들은 여전히 민간부문에 비하여 부족한 실정이다(고종욱·서상혁, 2003 석청호, 2005 이정훈, 2012).

본 연구에서는 이러한 문제의식을 바탕으로 다음과 같은 2가지 연구문제를 설정하여 조직공정성이 조직구성원의 불만족 반응행동(EVLN)에 미치는 영향의 과정에 대해 탐색하고자 한다.

첫째, 조직공정성 인식이 조직구성원의 불만족 반응행동(EVLN)에 변화를 일으키는지에 대한 조사이다.

둘째, 조직공정성 인식과 불만족 반응행동(EVLN)의 관계에 조직문화 인식이 조절효과를 가지는지에 대해 조사한다.

제 2 절 연구의 대상과 범위

본 논문에서는 공기업 직원의 조직공정성 인식이 불만족 반응행동에 미치는 영향을 분석하고 평가하고자 하였다. 따라서 조직공정성을 독립변수로 설정하였으며 불만족 반응행동을 종속변수로 설정하여 이들간의 관계를 살펴보았다. 또한 조직공정성의 하위 변수인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 각 변수가 불만족 반응행동의 유형들에 미치는 영향을 검증하였다. 독립변수와 종속변수 간의 관계에 미치는 조직문화의 영향을 조절변수로 포함시켰으며 개인적 특성과 상황적 특성을 통제변수로 포함하였다.

본 연구는 한국조폐공사에 재직중인 직원을 대상으로 하였으며, 개인을 분석단위로 하였다. 다음으로 본 연구의 모집단은 2019년 4월 현재 한국조폐공사에 소속되어 있는 본사 및 소속기관의 팀장(3급) 이하 직원 1,210명을 대상으로 하였다.

한국조폐공사는 공공성과 기업성을 동시에 추구하는 공기업 중 준시장형 공기업에 속해 2005년부터 12년 연속 무차입 흑자경영을 유지해 온 기관으로, 김대중 정부 이후 강도 높은 구조조정과 공공기관 선진화, 개혁 과정을 거치면서 경영환경과 조직공정성에 대한 조직 구성원들의 인식에 변화가 있었을 것으로 예상된다.

또한 기존 연구와 달리 하나의 기관을 연구대상으로 정한 이유는, 공기업 유일의 제조 공기업으로서 생산·제조 인력을 운영하는 업무적 특성을 가진 대상기업의 특수성을 고려했기 때문이다. 지금까지의 한국조폐공사를 대상으로 한 연구는 주로 공공기관 기관장의 임용 유형이 기관의 대리인비용에 미치는 영향, 공공기관 종사자들의 경영평가제도에 대한 인식 등의 연구로서, 질적 연구들이 대부분이었다. 본 연구는 한국조폐공사라는 특징적인 기관의 종사자들에 대해 양적인 연구를 수행함으로써 공기업 연구에 있어 하나의 사례로써 활용될 수 있을 것으로 기대한다.

이를 통해 다수의 기관에 대한 일반적 분석결과와 제시보다는 조사대상 공기업 뿐만 아니라 유사한 형태의 공기업에 대한 정책적 시사점을 보다 정확하게 제시할 수 있을 것으로 판단된다.

제 3 절 연구의 방법

본 연구에서는 동일방법편의(common method bias) 방식의 한계점을 인식하고 Ajzen(1991)의 계획된 행동이론(theory of planned behavior)을 바탕으로 개인의 지각된 심리상태와 행동은 외부에서 측정하는 것보다 자기보고식으로 측정함이 타당하다고 판단하였다. 또한 Spector(1994)와 Conway(2002) 등 많은 연구자들이 지각과 행동 간의 관계를 측정할 때에는 가장 신뢰성이 높은 방법으로 자기보고식 방법을 선호하고 있다는 점에서 본 연구에서도 자기보고식 방법으로 조사하였다.

먼저 설문구성은 기존의 선행연구에서 검증된 측정도구를 활용하여 독립변수 16문항, 종속변수 20문항으로 구성하였고, 여기에 조절변수로 조직문화에 대한 인식과 관련된 16문항, 통제변수로 개인적 특성 7문항과 상황적 특성 30문항을 더해 총 89문항으로 하였다.

구성된 설문지는 한국조폐공사 본사, 기술연구원에 출력물 형태로 전달하였으며, 각 기관별로 정원에 비례하여 50~60명의 표본수를 배정하고 직급별 비례층화표출 방식으로 표본추출하여 최종적으로 120명의 표본을 확보하였다. 수집된 자료를 바탕으로 집단의 특성과 변수간의 관계 등을 살펴보기 위해 기술통계를 제시하고 조절회귀분석 방법을 활용하였으며, 마지막으로 실증분석결과를 재확인하였다.

제 4 절 연구의 구성체계

본 연구는 모두 5장으로 구성되어 있다.

제 1장은 서론으로 연구의 목적과 필요성을 설명하였고 연구의 범위와 방법, 구성체계를 설명하였다.

제 2장은 본 연구에 대한 이론적인 배경 및 선행연구의 검토로 조직공정성의 개념 및 이론과 유형, EVLN의 개념과 유형, 조직문화의 개념과 특성에 대해 검토한다. 또한 앞서 살펴본 이론들과 관련한 선행연구들의 내용과 한계에 대해 검토해 보고 본 연구의 차별성에 대해 고찰해 본다.

제 3장은 연구의 설계와 방법론에 관한 장으로 연구모형과 가설의 수립, 변수의 정의와 선정, 측정도구의 검증, 표본의 구성과 자료수집 방법, 자료 분석방법을 정리하였다.

제 4장은 설문결과를 토대로 진행한 실증분석 결과를 제시한다. 기술적 분석결과와 실증분석결과에 대한 요약으로 제시된 변수들의 타당성과 신뢰도를 밝히고 가설의 검증을 통하여 설정된 가설에 대한 영향관계를 분석하고 그 결과를 기술한다.

마지막 제 5장은 결론으로 제1절에서는 본 연구의 실증분석 결과를 요약하며, 제2절에서는 연구의 의의를 이론적, 실무적 관점에서 제시한 후 연구의 한계 및 향후 연구방향을 제시한다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구의 검토

제 1 절 조직공정성

조직공정성(organizational justice)이란 조직구성원들이 조직 내에서 실시되고 있는 제도 및 의사결정들이 어느 정도 공정하게 실시되고 있는가의 정도이다(서재현, 2000). 즉 조직은 공동의 목표를 지닌 사람들의 집합이며, 이를 통하여 조직과 조직에 속한 구성원들은 자신들의 목표를 달성하기 위한 노력을 추구하게 된다.

대부분의 사람들이 조직에 소속되고자 하는 동기는 무엇보다 소속을 통해 경제적·사회적·심리적 안정을 확보하고 이를 통하여 자신의 욕구와 목표를 실현시켜 나가는 데 있다.

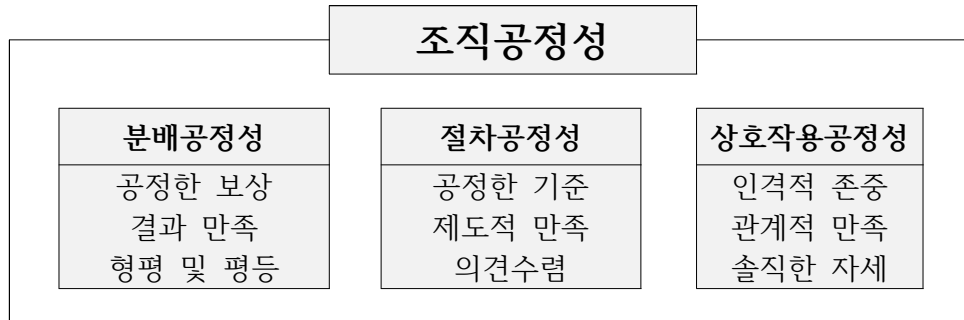
무엇보다 종업원의 보상에 대한 조직공정성은 성과로부터 연유하는 금전적인 이득이나 손실 그리고 조직성과와 밀접한 관계를 맺고 있다는 점에서 대단히 중요하며, 또한 보상은 조직과 사회에서 지위와 성공을 나타내고 있을 뿐만 아니라 개인소득의 큰 부분을 차지하고 있으므로 조직공정성을 연구하기 위한 유용한 수단이 된다는 측면에서 중요한 의미를 지니고 있다(백범기, 1997).

또한 행정학의 ‘공정성(형평성)’ 측면에서도 조직공정성의 논의는 중요하다. 현대 행정국가로 이행하면서 국가의 역할이 확대되고 정책이라는 이름으로 사회부문에 적극적으로 개입하기 시작하면서 중요한 가치로 인식된 공정성은, 사회적 가치 실현을 위해 정책 서비스를 제공하는 공공기관들에 있어 적극적으로 추구해야 할 가치이며, 이를 위해서 내부직원들에 대한 공정성의 확보는 선결 과제가 된다.

1. 조직공정성의 이론적 체계

Adams(1963)는 사람들이 사회적 교환관계에서 자신의 투입 대비 성과 비율을 타인의 투입 대비 성과 비율과 비교하여 두 비율이 일치하면 공정성을 인식하게 되고, 이렇게 지각된 공정성은 조직에 긍정적인 영향을 주는 동기를 자극한다고 한다. 하지만 자신과 타인의 투입대비 성과 비율이 불일치한다고 느낄 때 불형평을 지각하게 되고, 이렇게 지각된 불형평은 심리적 긴장을 초래하고 이를 시정하려는 동기적인 노력이 이루어진다고 한다. 투입에 대한 성과 분배의 공정한 교환과정이 반복되고 이러한 과정과 절차가 공정하다고 지각될 때 조직구성원들 사이에는 신뢰가 형성되게 된다(조은현, 2009). 이와 같은 조직공정성은 조직구성원의 시간 및 노력 등의 투자에 따른 기대심리의 보상과 관련된 개념으로써 궁극적으로는 희소자원과 사회의 다양한 가치의 배분과 관련된 문제에 있어 방법론적 개인주의에 토대를 둔다. 행동과학자들은 공정성에 대한 감각이 인간의 경제적, 사회적 행위를 형성하는 데에 있어서 근본적인 가치라는 사실을 주장한다(Corning, 2011). 조직공정성에 대한 본격적인 논의의 시작은 분배공정성(distributive justice)을 '형평'(equity) 차원에서 바라보고 개인의 투입 정도와 얻게 된 이익을 교환관계에 있는 다른 행위자들의 이익과 비교 계산하는 것으로 개념화한 Homans(1961)의 연구라고 할 수 있다. 이와 같은 분배공정성의 개념은 Adams(1963, 1965)의 연구를 통해서도 제안되었으며 이후 교환관계에 있지 않은 간접적 교환관계까지 포함한 확장된 개념으로 분배공정성은 유형화되었다(Hegtvedt, 1992). 하지만 후속 연구들은 분배공정성만으로는 설명할 수 없는 다른 차원의 문제들이 공정성과 관련되어 존재한다는 것을 제시하였으며 이는 절차공정성, 상호작용공정성의 개념으로 발전하게 된다(최낙범, 2013)

[그림 1] 조직공정성의 유형, Greenberg(1990)



2. 조직공정성의 유형

1) 분배공정성

분배공정성이란 ‘의사결정과정을 거쳐 최종적으로 지급되는 임금, 승진, 조직 내에서의 인정 등의 결과물에 대한 분배와 관련하여 조직구성원들이 느끼는 공정성의 지각 정도를 의미한다’ 고 하였다(Rotte & Messick, 1995). 또 Homans는 보상이 제3자에 의해 주어질 경우 보상을 받을 사람들은 그들이 투입한 노력의 정도에 따라 적합한 보상이 주어지기를 기대하게 되며, 이러한 적정 배분의 지각을 분배공정성이라고 하였다(Homans, 1961). 이후 분배공정성에 관한 이론들은 Adams, Walster, Lerner 등의 연구를 통해서 더욱 발전되었다. Adams(1965)는 공정성에 대한 심리학적 근원이 밝혀지고 있지 않음을 지적하면서, Homans의 ‘사회 교환이론’과 Festinger의 ‘인지부조화이론’을 기초로 한 공정성이론을 통해 분배공정성에 대한 심리학적 이론을 체계화하였다.

Adams의 공정성이론(Equity Theory)에 의하면 사람들은 자신이 인

식하고 있는 노동의 투입과 산출의 크기를 다른 사람과 서로 비교한다. 즉 자신의 투입·산출의 비율이 타인의 투입·산출의 비율과 같다면 공정성을 경험하게 되고, 비율이 서로 같지 않다면 불공정을 지각하게 된다고 주장하였다.

이 공정성 이론은 두 가지 근본적인 전제를 기초로 하고 있다.

첫째, 개인의 공정성 지각여부는 개인의 공헌도에 비례한 분배에 달려 있다는 것이다. 이는 구성원들은 자신의 인적자산요소(예 : 근속년수, 교육수준, 숙련도) 및 성과수준(예 : 노력정도, 생산성, 작업의 질) 등에 비례하여, 보상분배를 받는 것으로 기대한다는 것이다. 또한 공정성이론에서는 개인이 공헌과 보상 간에 비율을 인지적으로 평가하여 그러한 평가가 객관적인 실제 비율과는 무관할 수 있다고 가정하고 있다. 둘째, 공정성이론은 자신의 공헌도에 대한 보상의 비율과 타인의 비율 간의 비교가 공정성 지각에 중요한 역할을 한다는 것이다. 즉, 개인은 여러 준거 대상들과의 비교들을 거쳐 동일한 공헌도에 대한 보상의 비율을 기대한다는 것이다. Walster와 그의 동료들은 Adams의 이론에서 발견되는 문제점들을 보완하고 그의 이론을 더욱 확장시키는 수정이론을 제시하였다(Walster, E., Berscheid, E. & Walster, G. W., 1976). 그들은 사람들이 불공정하게 대우 받았다고 느낄 때 어떤 반응을 보일 것인지에 대해 관심을 가졌는데, 기본적으로 상이한 두 가지의 형평회복 방법인 실제적 형평회복과 심리적 형평회복으로 구분하였다. 실제적 형평이론은 투입과 결과 자체를 조정하여 형평을 회복하는 방법이고 심리적 형평이론은 현실을 인지적으로 왜곡함으로써 형평을 회복하는 방법이다(채창일, 2009). 분배공정성의 개념은 공정성 유지에 복수의 규칙이 작용할 수 있음을 설명한 Leventhal(1976)의 공정성 판단모델(justice judgment model)에 의하여 발전되었다. 그에 따르면 사람들은 공정성 유지를 위한 주도적(proactive) 행위를 취할 때 상황에 따라서 선호하는 공정성 규범(justice norms)을 적용하게 된다. 공정성 규범은 세가

지로 구성되는데 성과와 생산성이 목적인 경우 선호되는 형평규칙(equity rule), 사회적 조화나 집단적 결속이 목적인 경우 선호되는 평등분배(equality rule), 갈등의 방지와 사회복지가 목적이 되는 경우 선호되는 필요에 기초한 분배규칙(needs rule)으로 이루어진다(Leventhal, 1976). Cohen(1987)은 교환이론에 근거한 Adams(1963)의 이론을 반응적(reactive) 접근법으로 분류하고 공정성 판단모델에 근거한 Leventhal(1976)의 이론을 주도적(proactive) 접근법으로 분류하였으며, 이 두 가지 접근법을 포괄하여 분배공정성이 개념화되었음을 제시하였다. 두 부류의 접근법이 분배공정성으로 규정된 이유는 여전히 결과의 분배에 대한 공정성에 초점을 맞추고 있기 때문이었다. 비록 초기 이론들에 비해 공정성의 거시적인 측면을 다루고 있었지만 여전히 불형평을 경험할 때 나타나는 대응행동을 설명하는 데에는 한계가 있었다. 또한 조직과학자들은 다양한 조직 환경 내에서 제기되는 공정성에 관한 문제를 충분히 다루지 못하였다는 지적과 함께 이것을 위해서 어떻게 해결책이나 계획이 도입되는지에 대한 논의, 즉 더욱 절차 중심적인 고려가 필요함을 주장하게 된다(Folger & Greenberg, 1985; Greenberg & Tyler, 1987). 이는 절차공정성에 대한 연구로 발전되었다(최낙범, 2013).

2) 절차공정성

절차공정성은 보상의 크기를 결정하기 위해 사용하는 수단에 대한 공정성의 인식하는 정도를 의미하는 것으로 1970년대 중반 이후에 관련 논문들에서 언급되기 시작하였다. 즉, 공정성이론을 여러 가지 면에서 비판하면서 조직구성원들은 분배결정이 이루어지기까지의 절차의 공정성을 꾸준히 평가하며, 이런 절차의 평가는 결과 자체의 공정성 지각에 결정적인 영향을 미친다고 주장함으로써 분배의 결과 그 자체보다 절차가 중요

할 수 있다는 것이다. 특히 Deutsch(1975)는 의사결정과정의 불공평을 사회관계에서의 인지적 불공평에 대한 여러 원천들 중의 하나로 언급했으며, Leventhal(1980)은 절차공정성을 ‘결과를 획득하는 데 사용된 기준이나 과정을 공정하다고 지각하는 정도’ 라고 정의하고 이를 평가하는 지표로 일관성, 편파배제, 정확성, 시정가능성, 대변성, 윤리성을 제시함으로써 분배적 의사결정 상황에 절차공정성을 최초로 적용하였다.

1980년대에 들어서는 기존의 공정성이론으로는 설명되지 않는 다양한 조직환경에서의 공정성에 대해 의문을 제기하기 시작함으로써 임금 결정이 구체적으로 어떻게 관리되는지, 고충처리 활동이 어떻게 이루어지는지 등에 대한 의문들이 그러한 과정의 공정성에 대한 관심을 유발시켰다. 즉, ‘어떤 결정’ 이었는가 보다는 ‘어떻게 결정’ 되었는가에 관심이 모아지게 된 것이다. Folger & Konovsky(1989)는 절차공정성은 보상 배분결정을 위해 활용되는 절차나 규칙에 대해 지각되는 공정성의 의미로서 ‘조직 내에서 의사결정을 도출하는 데 사용된 절차와 규칙이 얼마나 공정한가의 정도를 나타내는 것’ 으로 정의하였는데 이것은 절차의 정확성, 대표성, 일관성, 피드백 제공, 그리고 추가 정보의 요청 가능성 등으로 구성된다고 주장하였다. Konovsky & Pugh(1994)는 절차공정성이 상사에 대한 신뢰와 강한 관계를 맺고 있으며, 상사에 대한 신뢰는 조직을 위한 역할 외의 활동으로 이어지고 있다는 것을 보여주었고, Greenberg(1990)는 절차공정성과 분배공정성이 구성원의 태도, 조직의 성과, 상사와의 관계 등 조직 내의 다양한 변수와 관계를 맺고 있다고 주장하였으며, 조직구성원들이 자신에 대한 처우가 공정하다고 믿는다면 작업결과나 감독자에 대하여 긍정적인 태도를 보일 것이라고 하였다. 기존의 많은 연구에서 절차공정성과 분배공정성이 기존 변수들을 설명하는데 유의적인 영향을 미치고 있지만, 조직몰입, 상사에 대한 평가변수에는 절차공정성이 더욱 강한 효과를 지니고 있는 반면, 임금만족, 직무만족의 변수에 대해서는 분배공정성이 보다 예측력을 지니고 있다는 것을

제시하고 있다(이정훈·박동균, 2011). 절차공정성에 관한 논의들은 조직구성원이 산출결과와 산출에 이르는 과정 중에서 어떠한 것을 더욱 중점적으로 고려하는지에 따라서 지각하게 되는 공정성의 유형을 분배공정성과 절차공정성으로 구분해 주었다. 하지만 후속 연구들은 공정성을 지각하게 되는 다차원적인 상황에 주목하여 공식적이고 구조적인 측면에 국한되었던 기존 연구들이 사회적 맥락과 시점에 대한 고려가 충분하지 못하였다는 비판을 통하여 상호작용공정성이라는 개념을 제시하게 된다(최낙범, 2013).

3) 상호작용공정성

상호작용공정성이란 결과 자체나 과정 뿐만 아니라 권위자 혹은 분배자 등으로부터 받는 처우나 대우와 같은 비공식적인 관계에서 지각되는 공정성으로서 Greenberg & Lind(2000)는 조직공정성에 관한 최근의 논의 중에서 가장 훌륭한 발견이라고 평가하기도 하였다. 상호작용공정성의 핵심적인 기능은 산출의 경제적인 측면에서 부당함을 느끼거나 결과에 만족하지 못할지라도 결정자들의 행위와 태도가 어떠하였는지에 따라서 조직에 대한 공정성을 다르게 경험하게 만드는 데 있다. Bies & Moag(1986)는 공정성에 대한 문제가 실질적으로 발현되는 사회적 맥락과 시점에 따라서 절차와 같은 고정적인 측면 뿐만 아니라 사람들 간의 상호작용이 공정성 인식에 핵심적인 현상으로 작용할 수 있음을 주장하였다. 그들은 공정성이 ‘절차-상호작용-결과’의 3단계를 거쳐 구성되므로 상호작용 역시 분배공정성이나 절차공정성과 마찬가지로 중요한 요소가 됨을 강조하였다. 이때 상호작용을 판단하는 기준으로는 신뢰(truthfulness), 존중(respect), 질문의 적절성, 설명에 대한 정당성의 네 가지를 제시하였다.

Lind & Tyler(1988)에 의하여 주장된 집단가치모델은 상호작용공정

성에 대해서도 이론적 근거가 될 수 있다. 그들에 의하면 집단에 소속된 개인은 집단 내에서 자신의 지위에 관심을 갖고 사회적 유대를 유지하고 향상시키기를 원하기 때문에 일차적으로 권위자와의 장기적 사회관계에 관심을 갖는다고 가정한다. 이때 자신의 지위에 대한 정보는 의사결정자들과의 상호관계에서 받게 되는 대우를 통하여 전달되기 때문에 지위에 상응하는 대우를 받게 되면 긍정적인 사회적 위치감정이 높아지게 된다고 하였다. 또한 대인관계 요소를 판단하는 기준으로는 지위인식(status recognition)과 더불어 의사결정자의 중립성(neutrality), 제3자에 대한 신뢰성(trustworthiness)이 존재한다고 보았다. 최근의 연구에서는 상호작용공정성을 대인관계공정성(interpersonal justice)과 정보공정성(informational justice)의 두 가지 측면으로 나누어 살펴보기도 한다(Greenberg & Colquitt, 2005, Thurston & Mcnall, 2010). 대인관계 공정성은 권위자가 보이는 피평가자에 대한 존중과 예의, 호의적인 태도에서 인식되는 것으로서 대인관계공정성이 높아질수록 피평가자들이 의사결정 과정에 적극적으로 참여할 가능성이 높아지게 된다. 또한 의사결정 과정에서 더욱 정확한 정보를 제공받고 정보에 대한 접근성이 높은 경우에도 최종적으로 결정된 결과에 대하여 피평가자들이 받아들이는 인식은 호의적일 수 있다. 즉 Greenberg(1990)가 언급했던 바와 같이 피평가자들에게 공정한 것(being fair)과 공정하게 비춰지는 것(looking fair)는 분명히 다르게 받아들여지며 피평가자들에게 불공정하다고 느껴지는 상황에서도 결과에 이르는 상황에서의 태도와 그에 대한 충분한 설명이 중요한 기능을 할 수 있다는 점을 인식할 필요가 있을 것이다. 한편, 상호작용공정성이 다른 공정성과 구별되는 독특성을 지니는지에 대하여는 학자들 간에 다른 의견이 제시되기도 한다(Thurston & Mcnall, 2010). 특히, 의사결정 과정상의 특징을 지니기 때문에 절차공정성의 한 가지 구성요소일 뿐이라는 주장이 주로 제기되었다(Lind & Tyler, 1988; Greenberg, 1990). 이러한 주장에 대하여 Cohen-Charash &

Levy(2001)는 조직공정성에 관한 선행연구들을 메타분석하여 절차공정성이 다른 공정성과는 구별되는 차원이 존재함을 밝힌 바 있다. 후속 연구들에서도 상호작용공정성을 포함시킨 조직공정성의 세 가지 유형이 갖는 개념적 독립성을 인정하고 다양한 변수들에 대한 개별적인 효과를 측정하는 연구들이 지속되고 있다(Moorman, 1991, Thurston & Mcnall, 2010, 이철기·이광희, 2007). 이처럼 상호작용공정성을 독립적으로 보는 연구의 경향은 3요인 모델(three-factor model)로 지칭되며, 이때 절차공정성의 평가는 의사결정구조와 같은 조직시스템 측면에서 이루어지고 상호작용공정성에 대한 평가는 상관과의 상호관계와 같은 비공식적 관계 측면에서 인식된다고 본다(최낙범, 2013).

제 2 절 불만족 반응행동(EVLN) 모형

1. 불만족 반응행동(EVLN) 모형의 개관

EVLN 모형은 Hirschman(1970)의 초기 EVL 불만족 반응모형(response model to dissatisfaction)의 확장에 따른 것으로 그는 이직 또는 이탈(exit, 이하 이탈), 개선안 제의 발언이나 항의(voice, 이하 발언), 충성(loyalty)은 상호작용한다고 보았다(설홍수·지성구, 2006). 이탈반응이 너무 높은 경우 발언을 허용하여 개선안 제시나 불만을 폭넓게 수용함으로써 충성을 증가시키고 그로써 이탈을 떨어뜨릴 수 있다는 것이었다.

Hirschman(1970), Farrell(1983), Hagedoorn et al.(1999) 등은 직원의 근무환경에서의 불리한 조건, 불만 등이나 고객, 소비자, 시민 등의 상품, 서비스 품질 불만족에 따른 반응을 EVLN으로 설명한다. 이는 ‘exit(이탈)’, ‘voice(발언)’, ‘loyalty(충성)’, ‘neglect(태

만)’의 머리글자(initial letter)를 조합하여 표기한 것으로, 이직 또는 이탈은 조직을 떠나거나 상품이나 서비스를 아예 다른 회사의 것으로 바꾸는 기존 관계의 단절 행동을 말한다(박홍식·정주원, 2012). 항의는 불평이나 문제가 있는 상황의 개선을 위한 커뮤니케이션으로 이해하며(박홍식·정주원, 2012) 충성은 직원, 고객, 소비자나 시민이 조직, 상품, 브랜드, 국가에 대한 자신의 처음의 태도를 그대로 고집, 유지하려는 반응이다(박홍식·정주원, 2012). Hirschman(1970, 1974)은 초기 불만족 반응 모형의 구성요소를 exit, voice, loyalty로 제시했다. 직원의 반응을 exit와 voice, 둘로 나누고 loyalty를 이 둘에 영향을 주는 것으로 설명하였다(설홍수·지성구, 2006). EVLN은 Rusbult, Zembrodt and Gunn(1982), Farrell(1983) 등이 그의 반응 유형에 Neglect를 추가한 것이다. EVLN 반응 연구는 크게 세 부류로, 조직의 근무환경에 대한 직원의 반응, 고객의 상품에 대한 선택 행동, 주민의 지방정부 서비스에 대한 반응 분석이 있다. 이전의 Naus et al(2007), Leck & Saunders(1992), Rusbult et al(1988), Withey & Cooper(1989) 등의 많은 연구들은 대부분 직원의 조직 내 불리한 근무조건, 불만에 따른 EVLN 반응 연구였다(박홍식·정주원, 2012). 국내 연구들도 대부분 조직의 구성원의 불만 반응을 다룬 것들이다(이인석·최선규, 2009 지성구·설홍수, 2006 김도영·유병주·송석재, 2003). 반면 Lyons & Lowery(1989)는 지역사회 공공서비스에 대한 주민 불만족에 따른 반응 연구를 수행하였다. 이들은 모두 다양한 예측변수들(predictor variables)의 각각의 반응에 대한 영향을 분석하였다(김서용·박원수, 2005). 다만 고객의 상품에 대한 EVLN 반응 연구는 시장 메커니즘의 관점에서 소비자들의 자유로운 선택을 ‘보이지 않는 손(invisibl hand)’의 작용으로 해석한다.

EVLN의 모형 연구는 조직에 대하여 불만족할 때 나타내는 개인의 반응을 다룬 Hirschman의 연구에 Rusbult(1986) 연구 중 무관심을 추가

하여 EVLN 모형을 완성시켰다(김서용 · 박원수, 2005).

[그림 2] Exit, Voice, Loyalty, Neglect 모형

파괴적 (Destructive)	능동적(Active)		건설적 (Constructive)
	EXIT	VOICE	
	NEGLECT	LOYALTY	
		수동적(Passive)	

두 가지 차원으로 EVLN을 설명하면 exit가 조직을 떠나는 이직 행동으로 능동적 반응이라면, voice는 근무 상황에 불만족하지만 이를 건설적으로 개선하고자 하는 능동적 반응이다. loyalty는 구성원 자신이 이직이나 적극적 개선 방안을 위해 행동하기 보다는 개선할 때까지 주어진 상황을 그대로 받아들이는 소극적이고 낙관적으로 기다리는 반응이다(서연용, 2012). 반면 neglect는 조직 내에서 자신에게 불리한 상황을 그대로 둔 채 자신의 업무에 관심을 멀리하는 파괴적 반응이다(박홍식 · 정주원, 2012). Liljegren et al.(2008)의 연구결과는 직원의 반응을 태도와 결과(outcomes) 두 가지 차원에서 해석할 수 있는 조직관리 기초 자료로 활용되고 있다(박홍식 · 정주원, 2012). EVLN 연구의 진전은 Detert & Burris(2007)의 연구와 같이 특정 반응 개념의 세분 노력에서 가장 두드러진다. Rusbult et al.(1988)은 voice 반응을 문제해결을 위한 주장을 하는 과정이 얼마나 건설적인가를 기준으로 공격적(aggressive) voice와 사려 깊은(considerate) voice로 구분하고(박홍식 · 정주원, 2012), Hagedoorn et al.(1999)은 문제가 있는 사건에 대한 직원의 반응을 5가지로 확장하였다. 그는 loyalty가 충성보다는 인내(patience)에 관한 것이라는 점을 들어 loyalty를 patience로 바꾸었다. Naus et al.(2007)은 냉소적 반응(cynicism)을 추가하여 EVLN 연구를 확장하였

다. 김서용(2009)은 공공서비스 불만에 대한 주민들의 반응에 어떤 요인들이 영향을 미치는가를 분석하면서 ‘세금과 교육’에 불만족할 경우 주민들이 지역을 이탈하여 다른 곳으로 이동하는데 결정적 영향을 미친다는 점에서 만족과 불만족 집단으로 분석을 확장하고 있다.

2. 불만족 반응행동(EVLN)의 유형

EVLN 모델은 기존의 조직행동 분야에서 종속변수로 널리 사용되어온 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 비해 구체적인 행동에 초점을 두고 있다. 특히 공정성과 관련하여 Festinger(1957)의 인지부조화이론(Cognitive Dissonance Theory)에서 불공정성을 인식했을 때 긴장감과 불안감을 느끼게 되고 이를 회복하기 위한 반응을 보이게 된다고 주장하였는데 그러한 다양한 행동 측면을 설명해줄 수 있고, Adams(1965)의 공정성 이론(Equity theory)에서의 장(場) 이탈이나 투입의 감소 외의 여러 가지 행동 유형을 설명할 수 있다는 데 의의가 있다.

이탈(Exit)이란 조직구성원이 불만족을 느낄 때 조직을 떠나는 것을 말한다. 이 때 떠난다는 것의 의미는 해당 직무나 해당 기업에서 떠난다는 것을 의미할 뿐 아니라, 조직 내에서 옮길만한 다른 업무를 찾는 것까지도 포함된다(Todor, 1980). 이탈을 하는 이유는 더 이상 상황이 개선될 것이라고 믿지 않기 때문이다(Hirschman, 1970). 발언(Voice)이란 직무에 대해 이의가 있는 상태에서부터 피하기보다는 상황을 변화시키려는 일체의 노력을 말한다. 발언 행동은 이탈이 불가능할 경우 불만을 해결하고 문제점을 개선하기 위한 회복 메커니즘(recuperation mechanism)으로서 조직의 구성원이 택할 수 있는 대안이 된다(김도영·유병주·송석재, 2003).

충성(Loyalty)은 이직이나 발언과 구별되는 개념인 동시에 시간이 지나면서 이직 또는 발언으로 변화될 수 있는 잠정적인 태도로 간주되는

것으로, 비판을 받고 있는 조직을 변론하는 것을 의미한다(Turnley & Feldman, 1999).

마지막으로 태만(Neglect)은 작업을 게을리하거나 직무에 대한 집중력이 떨어지고 노력을 줄이는 등의 반응을 보이는 것을 말한다(Rusbult et al, 1982). 조직 내의 태만행위들로는 결근, 지각, 실수의 증가 등이 있다. 충성심을 보이는 구성원은 관계의 회복을 목표로 하는 데 비해, 태만한 구성원은 관계의 회복을 목표로 하지 않는 데 차이점이 있다(Withey & Cooper, 1989).

제 3 절 조직문화의 이론적 검토

1. 조직문화의 개념

조직문화(organizational culture)는 1960년대 말~1980년대 초 이후 조직을 관리하는 실무자나 조직을 연구하는 연구자들에 의해 많은 관심이 기울여지기 시작했으며, 이러한 관심은 조직문화를 해당 조직이 가지는 경쟁력으로 파악했기 때문이다. 즉, 조직이 성과를 내기 위해서 조직문화는 매우 중요한 요소가 되었고 조직을 구성하는 구성원들의 행동이나 태도가 조직문화에 영향을 미치는 결과가 도출되었기 때문에 조직문화가 조직이나 구성원에게 중요하다는 인식이 나타나기 시작하였다. 따라서 조직성과와 관련된 연구에 있어서 조직문화는 연구자들의 관심사로 등장하였다. 조직문화는 조직의 구성원 간에 관습이나 전통, 기술, 신념 등을 공유하는 개념(김호섭 외, 2002)이기 때문에 그것은 구성원들에게 전승되는 가치, 신념, 이해의 총체로 파악할 수 있을 것이다. 정우일 외(2011)는 조직문화를 조직구성원과 고객에 대한 조직의 정책을 인도하는 지배적인 가치이며, 업무가 달성되는 방법이자 조직구성원들이 공유

하고 있는 심층적인 기본전제와 신념 혹은 기본적인 가정 및 가치관으로 정의했다.

조직문화를 연구함에 있어 이러한 개념적 정의와 아울러 조직문화를 파악하는 접근적인 차원도 다양하게 나타나는데(Schultz & Hatch, 1996), 이같은 접근은 조직구성원의 행동과 태도를 통제하는 기능으로 나타날 뿐 아니라 통제는 조직구성원의 개인적 차원에서의 목표보다도 조직의 목표를 더 우선시하도록 만든다.

즉, 조직문화는 조직과 개인 간의 경계를 확인시켜주는 역할을 하게 된다. 조직문화가 조직구성원들로 하여금 조직에 충실하도록 하는 순기능을 갖게 하는 이면에는 구성원이 조직이 추구하는 가치와 배치되는 상황이 되었을 때 조직의 목표추구에 역기능적인 상황을 초래할 수도 있다.

그러나 조직문화는 조직 내에서 구성원이 통일성 있게 행동할 수 있도록 관리하는 기준을 제공하여 조직의 목표를 달성하는데 기여하는 기능이 될 수 있으므로, 이러한 기능은 관습이나, 신념, 전통 등으로 표현되어진다. 조직문화는 한 조직 내에 다양한 형태로 혼재되어 있는 경우도 많다(Daft, 2004). 조직의 문화가 하나의 특징으로 나타나야 효과적인지에 대한 논란은 있을 수 있지만, 조직문화가 강한 조직의 경우 반드시 하나의 문화만 존재하는 것은 아니다.

즉, 조직문화 내에서도 몇 가지 하위문화가 나타나며, 이러한 문화들이 한 조직 내에서 균형있게 관리될 때, 조직의 효과성이 제고될 수 있다. 따라서 이러한 관리적 접근법이 필요하게 되며, Quinn & Kimberly(1984)은 조직 내에서 다양한 조직문화를 구성하는 가치들을 분석할 수 있는 경쟁가치모형을 제시하였다(이상철 · 권영주, 2011).

일반 기업체와 관련한 사조직이나 공공조직에 대해 조직문화가 한 사회의 전체적인 문화환경(cultural environment)의 하부문화(subculture)로 이해되어야 한다는 관점에서 볼 때 공공조직의 문화는 행정조직의 특성과 그 조직을 운영하는 관료들이 공유하는 가치와 이념, 규범 등으

로 나타난다. 한편 기업과 같은 사조직의 문화는 해당 기업이 지향하는 특성과 기업에 근무하는 근로자들이 공유하는 가치와 신념체계로 표출되므로, 공공조직과 사조직의 조직문화는 각 조직의 구조나 환경, 기술, 구성원에 의해 영향을 받게 된다(정우일, 1993).

이상의 조직문화의 성격을 고려하면서 본 연구에서 조직문화는 ‘조직 구성원이 공유하는 가치 혹은 이상의 표현이며, 새로운 구성원들에게 옳은 것으로 전승되는 가치, 신념, 이해의 총체’로 규정하고자 한다.

2. 조직문화의 모형과 특성

1) Harrison의 모형과 특성

Harrison(1972)에 의하면, 조직은 추구하는 이념에 따라 조직의 문화적 특성이 다르게 형성되고, 조직이 가지는 이념적인 방향에 의해 조직문화가 달라진다고 한다. 즉, 조직문화는 하나의 조직이 가지는 조직문화를 과업지향형, 권력지향형, 인간지향형, 역할지향형으로 구분하면서 다음과 같이 설명하고 있다. 과업지향적인 조직문화는 조직이 추구하는 높은 가치의 목표를 달성하기 위하여 구성하는 조직문화이며, 권력지향적인 조직문화는 내부적인 측면에서 개인의 편익과 승진, 보상 등을 위해 개인 간 갈등을 유발하고 외부적인 측면에서는 반대를 극복하고 환경을 지배하려는 차원에서의 노력이 발생하는 문화이다. 그리고 인간지향적 조직문화는 조직의 구성원들이 서로의 인간적인 욕구를 충족하며 자신의 목적을 달성하려고 하는 문화이고, 역할지향적 문화는 관료적인 형태의 문화로서 책임이나 절차, 규칙이나 지위 등과 같은 합법적인 행태를 강조하는 조직문화이다.

2) Deal & Kennedy의 모형과 특성

Deal & Kennedy(1982)는 조직문화의 형성에 작용하는 중요한 요소로서 환경, 기본가치, 중심인물, 의례와 의식, 그리고 문화망을 들고 있다. 또한 그들은 조직문화를 뚜렷한 신념과 구성원에 의한 공유가치, 일상생활에서의 가치구현 및 이를 뒷받침해주는 제도의 완비에서 강한 특성을 갖고 있다고 보며, 그 기준은 첫째, 활동과 관련된 위험의 정도, 둘째, 의사결정 전략의 성공여부에 관한 피드백의 속도라는 두 가지 차원에서 4가지의 조직문화로 분류하였다(이한검·노남섭, 2000). 4가지 조직문화는 무법자 기질의 남성적 문화, 열심히 일하고 잘 노는 문화, 조직에 운명을 거는 문화, 수속절차의 문화(관료형)으로 설명하고 있다.

첫째, 무법자 기질의 남성적 문화는 위험감수 정도가 높고 결과피드백 기간이 짧을 때 나타나는 유형으로서, 주로 건설업계, 화장품회사, TV, 라디오, 경영 컨설팅업계에서 많이 나타난다.

둘째, 열심히 일하고 열심히 노는 문화는 위험감수 정도가 낮고 결과피드백 기간이 짧을 때 나타나는 문화로서, 주로 부동산, 컴퓨터회사, 자동차 판매소, 소매점 등에서 나타난다.

셋째, 조직의 운명을 거는 문화는 위험감수 정도가 높고 결과피드백 기간이 장기일 때 나타나는 문화로서 주로 정유 업계, 항공사, 자본집약적 산업, 제조업, 투자 은행, 군대 등에서 나타난다.

넷째, 수속절차의 문화(관료형)는 위험감수 정도가 낮고 결과피드백 기간이 장기일 때 나타나는 문화로서, 주로 은행, 보험회사, 제약업, 서비스 조직, 정부관련 기관 등에서 나타난다.

3) 경쟁가치모형과 특성

경쟁가치모형은 조직효과성 분석모형의 기초를 이루는 가치요소의 차이를 설명하기 위하여 개발되었으며, 모순적이고 배타적인 다양한 조직문화의 가치 요소들을 포괄적으로 분석할 수 있는 틀(framework)을 제공해 준다.

경쟁가치모형은 Quinn & Kimberly(1984), Quinn & McGrath(1985), Parker & Bradley(2000)등에 의해 논의되었다. Quinn & McGrath(1985)는 내부 대 외부, 그리고 통제안정성 대 신축성 변화라는 두 가지 차원을 기준으로 조직문화 유형을 합의문화, 발전문화, 합리문화, 위계문화의 네 가지로 구분하고, 조직문화의 차이는 가치관에서의 조합의 차이보다는 한 사회에서의 지배적인 가치관의 차이에서 기인된다고 보았다. 이들 네 가지 유형은 [표 1]과 같다.

[표 1] 경쟁가치모형에 의한 조직문화 유형과 특성

구분	합리문화 (합리성)	발전문화 (발전성)	합의문화 (응집성)	위계문화 (안정성)
목적	목표의 추구	광범위한 목적	집단유지	규정의 통제
업적	생산성, 능력	외부지원, 성장	응집성, 사기	안정성, 통제
권위	상위자	카리스마	구성원 자격	규칙
평가	유형적 산출	노력의 강도	관계의 질	공식적 기준
동기	성취	성장	친화	안정

출처 : 신황용 · 이희선(2013)

첫째, 합의문화(consensus culture)는 조직의 유연성과 내부지향성을 강조하는 이 유형은 구성원의 단합과 관련된 규범과 가치관에 기반을 두면서 인적 자원의 개발을 중시하고 구성원들의 의사결정에의 참여에 가치를 둔다. 따라서 서로 격려하며 위로하는 따뜻한 인간관계의 분위기가

강하게 조성된다. 말하자면 인적 자원의 개발과 조직몰입의 증진에 가장 큰 비중이 있다.

둘째, 발전문화(developmental culture)는 조직이 유연성과 외부지향성을 강조하는 이 유형은 변혁을 전제로 하며 구성원들은 수행하는 과업의 중요성이나 이념적인 호소력에 의해 동기가 부여된다. 이 유형에서는 미래에 대한 계획에 의해 성장과 자원의 획득이 강조된다. 이 유형에서는 조직의 성장과 혁신의 수행도 그리고 새로운 자원의 획득 여부에 의해 조직의 효과가 좌우된다.

셋째, 위계문화(hierarchical culture)는 조직의 통제(질서)와 내부지향성을 강조하는 이 유형은 안정적인 기반 위에서 조직 내부의 능력을 추구하고자 한다. 관료주의와 관련된 규범과 가치관을 반영하는 이 유형은 안정성(질서)과 개인의 역할에 대해 조직이 공식적으로 규칙을 통해 추진하면 순응한다는 전제에 기초가 되는데, 이 유형에서는 무리 없는 조직 운영을 위해 통제와 예측을 통해 조직 내부의 능력이 증진된다.

넷째, 합리문화(rational culture)는 조직의 통제와 외부지향성을 강조하는 이 유형은 조직의 업적달성과 과업수행에 있어서의 능력과 생산성을 강조한다. 따라서 조직 내의 명확한 목표설정과 구성원들 간의 경쟁이 주된 자극제가 되며 성취의 가정에 기초한다.

그러나 Quinn & McGrath(1985)은 신축성을 지나치게 강조하면 혼란이 야기되고, 질서를 지나치게 강조하면 경직성이, 내부통합을 지나치게 강조하면 냉담과 무관심이, 외부지향을 지나치게 강조하면 호전성과 적대성이 초래될 수 있는 바, 조직이 우수한 성과를 장기적으로 확보하기 위해서는 위의 네 가지 문화유형 중 어느 하나가 지나치게 강조하는 것은 바람직하지 않으며, 네 가지 역설적인 가치들이 균형을 이루는 상태로 조직문화가 유지되는 것이 바람직하다고 하였다.

제 4 절 선행연구의 검토

1. 조직공정성에 관한 선행연구

조직공정성에 관한 논의가 공공부문에서도 활발히 진행되면서 공공부문을 대상으로 한 공정성에 관한 연구도 다수 이루어졌으며 주로 성과평가 제도나 인사문제와 관련된 공정성 인식이 조직몰입이나 직무만족과 같은 직무태도에 미치는 영향을 분석하는 연구가 이루어졌다. 하지만 선행 연구들은 주로 성과급 또는 근무성적 평정과 같이 특정제도나 정책과 관련된 공정성문제에 초점을 맞추었거나 분석과정에서 다양한 상황적 변수들을 충분히 고려하지 못하였다는 한계를 갖고 있다. 공공부문의 조직공정성과 관련한 최근의 연구는 다음과 같다.

박철민·김대원(2003)은 구청 및 군청 공무원 256명을 대상으로 하여 조직공정성과 상관신뢰 및 조직몰입과의 관계를 분석한 결과, 분배공정성이 절차공정성에 비하여 상관신뢰에 더 큰 영향(+)을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직몰입과의 관계에 있어서는 분배공정성과 절차공정성 모두 유의한 영향(+)을 미치고 있지만 절차공정성이 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그들은 이러한 결과에 대하여 이론적 논의와 크게 차이는 없지만, 두 가지 공정성 유형이 모두 유의한 영향을 미치는 것은 우리나라 공무원의 보수수준이나, 집권적 구조와 같은 상황적 요인에 기인한 것으로 분석하였다.

고종욱·서상혁(2003)은 대전지역의 공무원 371명을 대상으로 분배공정성과 절차공정성이 직무태도에 미치는 영향을 분석하였다. 이들은 조직의 상황에 따라서 공정성의 상대적 중요성이 다르게 나타날 수 있음을 인식하고 한국적 상황에서는 절차공정성이 공무원의 직무만족과 잔류의도, 조직몰입에 더욱 중요한 영향을 줄 것이라고 가정하였다. 분석결과,

가정과는 달리 분배공정성이 직무만족과 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과에 대하여 서구의 개인주의적 가치가 확산되어 한국의 집단주의적 문화를 희석시켰을 가능성으로 설명하였다.

박종주·류지원(2006)은 조직공정성 지각이 조직유효성과 행정서비스 품질에 미치는 영향에 대하여 전라북도 지역의 일반직 공무원과 경찰공무원을 비교분석하였다. 그 결과 일반직 공무원의 경우 분배공정성은 조직몰입에 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났으며 이는 법규에 따라서 편차가 크지 않은 임금을 지급하기 때문으로 해석하였다. 또한 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치는 것은 상호작용공정성이며 절차공정성 역시 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 조직시민행동에 대한 영향에 있어서는 경찰공무원의 경우 분배공정성이 부(-)의 영향을 미치고 절차공정성, 상호작용공정성 순으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 밖에 신뢰성과의 관계에서는 상호작용공정성은 유의한 영향을 주지 못하였으며 나머지 공정성 두 유형은 유의한 영향을 미치는 것으로 드러났다. 마지막으로 행정서비스 품질에 대하여는 상호작용공정성은 유의한 영향을 미치지 못하였으며 분배공정성(-)과 절차공정성은 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

서인석 외(2011)의 연구에서는 정부조직의 조직문화가 조직구성원의 태도와 행동에 영향을 줄 것이라는 가정 하에 조직문화와 조직공정성, 조직시민행동 간의 구조적 관계를 분석하였다. 그 결과 조직문화의 각 요인(변화, 위계, 관계, 과업문화)이 분배공정성보다 절차공정성에 더 큰 긍정적 효과를 미치며, 부(-)의 효과에 있어서는 절차공정성에 더욱 큰 효과를 주는 것으로 나타났다. 또한 조직신뢰와의 관계에 있어서는 분배공정성과 절차공정성 모두 조직신뢰에 정(+)의 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 이상의 공공부문 조직공정성에 관한 선행연구를 정리하면 다음 [표 2]와 같다.

[표 2] 공공부문의 조직공정성 선행연구

연구자	연구주제	가설	결과
박철민 김대원 (2003)	조직공정성이 상관 신뢰와 조직몰입에 미치는 영향(구청, 군청 공무원 256명)	절차공정성은 조직몰입에 영향(분배공 정성에 비해 큰 영향)	채택
		분배공정성은 상관 신뢰에 영향	채택
		상관신뢰는 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향경로를 매개	채택
고종욱 서상혁 (2003)	분배 및 절차공정성 이 지방공무원의 직 무태도에 미치는 영 향(대전시 공무원 371명)	분배공정성이 직무만족에 영향	채택
		절차공정성이 조직몰입에 영향	기각
박종주 류지원 (2006)	공무원의 조직공정 성 지각이 조직유효 성과 행정서비스 품 질에 미치는 영향(전 북 공무원 169명)	분배, 절차, 상호작용공정성 모두 조직 몰입에 정(+)의 영향 (절차, 상호작용 채택)	부분 채택
		분배, 절차, 상호작용공정성 모두 조직 시민행동에 정(+)의 영향 (상호작용 채 택)	부분 채택
		분배, 절차, 상호작용공정성 모두 행정 서비스 품질에 정(+)의 영향 (분배, 상 호작용 채택)	부분 채택
신현호 (2010)	공기업의 성과중심 보수제도에 대한 공 정성 지각이 조직 유효 성에 미치는 영향 (공기업 308명)	분배공정성이 직무만족에 정(+)의 영향	기각
		절차공정성이 직무만족에 정(+)의 영향	채택
		분배공정성이 조직몰입에 정(+)의 영향	기각
		절차공정성이 조직몰입에 정(+)의 영향	채택
서인석 외 (2011)	정부조직 조직문화, 조직공정성, 조직시 민 행동 관계: 조직 신뢰 매개(공무원 교 육생 241명)	조직문화 요인별로 절차공정성에 정(+) 또는 부(-)의 영향 (분배공정성에 비하여 절차공정성에 큰 영향)	부분 채택
		분배, 절차공정성은 조직신뢰에 정(+)의 영향	채택
이화종 (2012)	통합공기업의 직무 특성과 조직공정성 이 직무만족 및 조 직몰입에 미치는 영 향에 대한 연구(LH 공사 165명)	분배공정성이 직무만족에 정(+)의 영향	채택
		절차공정성이 직무만족에 정(+)의 영향	기각
		분배공정성이 조직몰입에 정(+)의 영향	기각
		절차공정성이 조직몰입에 정(+)의 영향	채택

이준호 (2012)	성과보상 및 상의 공정성 조직몰입에 영향에 관한 연구(K 공기업 364명)	성과보상 절차의 공정성이 조직몰입에 영향	채택
		성과보상 분배의 공정성이 조직몰입에 영향	채택
최낙범 (2013)	조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 (경찰공무원 303명)	분배공정성이 조직몰입에 영향	기각
		절차공정성이 조직몰입에 영향	기각
		상호작용공정성이 조직몰입에 영향	채택

2. 불만족 반응행동(EVLN)에 관한 선행연구

불만족 반응행동(EVLN)에 관한 연구는 Hirschman(1970)의 개념연구를 시발점으로 Farrell(1983), Rusbult, Farrell, Rogers, Mainou(1988) 등의 연구를 통해 직무 불만족에 대한 EVLN의 4가지 유형으로 정교화되었다. 이후 국내 연구에서도 이를 도입하여 본격적인 연구가 되기 시작했는데 김도영·유병주·송석재(2003), 유병주·남기섭(2006), 유민봉·심형인(2010), 최서현·이도화(2015) 등에 의해 순차적으로 수행되었다. 최동훈(2015)의 연구에서는 중앙부처 공무원의 개인적 가치관이 불만족 반응행동에 미치는 영향을 다루고 있는데, 자율전문성 중시형의 경우 업무불만족이 높을수록 이탈과 태만 반응이 높아지고, 발언과 충성 반응이 낮아지는 것으로 드러났고, 충성 중시형의 경우 업무 불만족이 높을수록 이탈 반응이 높아지고 충성 반응이 낮아지며 보상불만족이 높을수록 발언 반응이 낮아지는 것으로 나타났다. 그러나 통계적으로 유의미한 차이가 보여 조절효과가 있는 것으로 나타난 부분은 업무불만족과 발언 반응 간의 관계로 한정되었다. 황현석(2015)의 연구에서는 공기업 직원의 진성리더십이 조직동일시를 매개로 하여 조직구성원의 EVLN에 미치는 영향에 관하여 다루고 있는데, 연구 결과 진성리더십이 조직동일시에 정(+)의 영향을 미친다는 것으로 나타났고, 진성리더십이

EVLN에 통계적으로 유의미한 관계를 나타낸다는 것을 확인하였다. 또한 조직동일시가 진성리더십과 EVLN 간의 관계를 부분적으로 매개한다는 것을 확인하였다. 불만족 반응행동(EVLN)에 관한 국내외 주요 선행 연구들을 정리해보면 [표 3]과 같다.

[표 3] 불만족 반응행동(EVLN)에 관한 국내외 주요연구

연구자	독립변수	종속변수	매개 또는 조절변수
Hirschman (1970)		Exit, Voice and Loyalty	
Farrell (1983)		Exit, Voice, Loyalty, and Neglect	
Rusbult, Farrell, Rogers and Mainou (1988)		Exit, Voice, Loyalty, and Neglect	
Withey & Cooper (1989)		직무불만족, 반응행동(EVLN)	
Turnley & Feldman (1999)	심리적 계약위반, 절차 공정성	EVLN	
김도영·유병주·송석재 (2003)	직무불안정	EVLN	
유병주·남기섭 (2006)	직무불안정성 지각	EVLN	고용형태 (정규직, 비정규직)
설홍수·지성구 (2006)	조직혁신 냉소주의,	EVLN	혁신저항
유민봉·심형인 (2010)	심리적 계약위반, 긍정 정서, 절차 공정성	이직 기회비용, 외부통제, EVLN	
박혜성·정혜윤·이동혁 (2014)	직무만족유형	EVLN	귀인양식
최서현·이도화 (2015)	조직공정성 인식	불만족 반응행동	심리적 계약 위반

최동훈 (2015)	직무불만족	EVLN	정치적 중립에 대한 인식
황현석 (2015)	진성리더십	EVLN	조직동일시

3. 조직문화에 관한 선행연구

경쟁가치모형을 이용한 선행연구를 살펴보면 조직문화유형에 대한 분석 또는 조직문화유형과 조직효과성과의 관계에 대한 실증적 분석이 주류를 이루고 있었으나, 최근에는 조직문화유형과 리더십과의 정합성, 조직문화유형과 책임성, 조직문화와 혁신성향의 관계를 연구하는 분야로까지 연구범위가 확대되고 있다. 행정조직의 문화는 광의적 차원에서 조직구성원의 행태 및 책무성에 영향을 미칠 뿐만 아니라, 조직효과성에 영향을 미친다는 주장에 대해서는 대부분의 학자들이 일치하고 있다.

먼저 김호정(2002, 2003)은 행정조직과 소속 공무원들을 대상으로 조직 간, 부서 간 조직문화를 비교하고 네 가지 조직문화 유형(집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화)의 강도수준이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 또한 리더십과 조직문화의 관계에 초점을 맞추어, 다양한 리더십 유형과 조직문화 유형간의 조합을 통해 조직몰입과 직무만족이 향상되는 정(+)의 관계와 그렇지 않은 부(-)의 관계를 분석하였다. 이어서 김호정(2004)은 행정조직(구청, 경찰서)과 기업조직(제조업체, 첨단산업)간의 조직문화유형에 대한 비교분석을 수행하였다. 분석결과 행정조직은 기업조직보다 위계문화가 높은 반면, 기업조직은 행정조직보다 발전문화, 집단문화, 합리문화가 높은 것으로 분석되었다. 또한 조직문화가 조직몰입이나 직무만족에 미치는 영향은 행정조직보다 기업조직의 영향력이 강하게 나타났다.

주효진(2004)은 문화관광부를 대상으로 통제변수로서 인구통계학적 변

수를 고려했을 때 독립변수인 조직구조와 조직문화가 종속변수인 조직효과성에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 분석결과 조직문화가 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 또한 업무특성에 관계없이 기획관리 부서와 사업집행 부서 모두 집단문화가 가장 지배적인 조직문화 유형인 것으로 나타났다.

김근세·이경호(2005)는 책임운영기관인 운전면허시험관리단을 대상으로 조직문화의 특성을 파악하고, 조직문화가 구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 운전면허시험관리단의 조직문화는 전반적으로 공공조직의 전형적인 특징인 위계문화의 성격이 강하게 유지되고 있지만, 조직혁신에 따른 합리문화, 집단문화, 발전문화가 상당히 균형적으로 조화되고 있는 것으로 나타났으며, 이러한 균형문화가 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 조경호·김정필(2005)은 지방자치단체를 대상으로 단체장의 리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계를 실증적으로 분석한 결과, 조직문화가 리더십과 조직효과성간의 관계를 강화하는 요인이라는 것이 확인되었고, 지방자치단체의 조직효과성을 제고하기 위해서는 위계지향 문화를 억제하고, 혁신지향문화와 관계지향문화의 발달을 촉진시켜야 한다고 주장하였다.

최성욱(2005)은 9개 중앙부처를 대상으로 조직문화와 조직효과성 사이의 관계성을 실증적으로 분석하여 현재 조직문화와 미래의 선호하는 조직문화를 진단하고 그 차이를 조사하여 바람직한 조직문화 변동의 방향과 폭을 제시하였다. 이환범 외(2005)는 공무원들을 대상으로 조직문화의 각 유형들이 행정책무성에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하였다. 분석결과 조직문화 유형 중 합리문화가 공무원의 책무성에 가장 높은 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 다음으로 혁신문화, 집단문화, 위계문화 순으로 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

장지원·진종순(2006)은 10개 중앙정부기관의 공무원들을 대상으로 조직문화가 조직구성원의 혁신성향에 미치는 영향력을 실증적으로 분석

하였다. 그 결과 조직구성원의 혁신성향에는 발전문화, 집단문화, 합리문화, 위계문화가 포괄적으로 영향을 미치며, 어느 한 문화가 특별한 영향을 미친다고 보기는 힘든 것으로 나타났다. 또한 조직문화 진단은 조직의 내부보다 외부에서 이루어지는 것이 보다 객관적이라고 주장하고 있다.

공기업을 대상으로 한 연구를 살펴보면 먼저 이정주(2005)는 5개 지하철공사(지방공기업) 직원 350명을 대상으로 조직문화 유형과 행태론적 관점(조직몰입, 직무만족) 및 경영성과적 관점(경영성과 인식, 경영성과 만족)의 조직효과성을 실증적으로 분석한 논문에서, 위계문화는 기존 연구결과와 달리 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며, 집단문화, 합리문화, 혁신문화는 공통적으로 조직몰입, 경영성과 인식, 경영성과 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

이정남·김문석(2009)은 한국철도공사 충남지사 직원 210명을 대상으로 조직문화와 조직효과성간의 관계를 연구하였고, 연구결과 조직몰입에 대하여는 개발문화, 합의문화, 위계문화가 영향을 미치고, 직무만족과 경영성과에 대하여는 개발문화가 영향을 미치는 것으로 나타났다. 최근까지 이루어진 하위조직의 조직문화에 대한 국내의 선행연구들을 정리해보면 다음과 같다.

[표 4] 경쟁가치모형을 활용한 국내 주요연구

연구자	분석대상 및 표본 수	중요 분석결과
김호정 (2002)	부산광역시 15개 구청 5년 이상 경력자 437명	- 조직몰입에는 집단문화, 발전문화, 합리문화, 직무만족에는 집단문화와 발전문화가 긍정적 영향을 미침 - 두 종속변수에 집단문화와의 영향력이 가장 큰 것으로 나타남
김호정 (2003)	부산시 15개 구청 405명	- 조직몰입에 가장 유리한 결합 형태는 발전문화와 변혁적 리더십의 결합 형태임 - 직무만족에는 집단문화와 거래적 리더십의 결합이 가장 큰 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타남

주효진 (2004)	문화관광부 본청 공무원 310명	<ul style="list-style-type: none"> - 조직문화가 조직효과성에 긍정적인 영향을 미침 - 업무특성(기획관리부서와 사업집행부서)에 관계없이 집단문화가 가장 지배적인 조직문화유형으로 나타남
김호정 (2004)	행정조직 (기초자치단체, 경찰서)과 기업조직(제조업체, 첨단산업체) 총 24개 조직, 700	<ul style="list-style-type: none"> - 위계문화는 행정조직이 강하고 발전문화와 합리문화는 기업조직이 강하게 나타남 - 조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향은 행정조직보다 기업조직에서 월등하게 크게 나타남 - 행정조직에서는 집단문화와 합리문화, 기업조직에서는 집단문화와 발전문화가 조직몰입과 직무만족 향상에 의미 있는 기여를 하는 것으로 나타남
조경호· 김정필 (2005)	80개 기초자치단체 공무원 1209명	<ul style="list-style-type: none"> - 조직문화가 지방자치단체장의 리더십과 조직효과성간의 관계를 강화하는 요인인 것으로 나타남
이환범 외 (2005)	경산, 포항, 구미, 안동시 공무원 235명	<ul style="list-style-type: none"> - 합리, 집단, 위계, 발전문화는 행정공무원의 책무성에 모두 유의미한 영향을 미치며, 영향도는 합리문화가 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타남
김근세· 이경호 (2005)	26개 지방운전면허 시험장 소속 공무원 216명	<ul style="list-style-type: none"> - 직무만족에 대해서는 집단문화만이 긍정적인 영향을 미치고, 조직몰입에 대해서는 집단문화, 발전문화, 합리문화가 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남 - 직무만족과 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치는 문화유형은 집단문화인 것으로 나타남
최성욱 (2005)	9개 중앙부처 소속 공무원 320명	<ul style="list-style-type: none"> - 정부조직문화에 대한 보편적 기대처럼 위계지향문화가 가장 지배적인 유형으로 확인되었고, 관계지향 문화를 가장 선호하는 것으로 나타남
장지원· 진종순 (2006)	10개 중앙부처 소속공무원 550명	<ul style="list-style-type: none"> - 집단문화중심의 약한 문화로 인식하고 있음 - 조직구성원의 혁신성향에는 발전문화, 집단문화, 합리문화, 위계문화가 포괄적으로 영향을 미치며, 어느 한 문화가 특별한 영향을 미친다고 보기는 힘들
이정주 (2005)	지하철공사 직원 350명	<ul style="list-style-type: none"> - 위계문화는 기존 연구결과와 달리 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며, 집단문화, 합리문화, 혁신문화는 공통적

		으로 조직몰입, 경영성과 인식, 경영성과 만족에 긍정적인 영향을 미침
이정남· 김문석 (2009)	한국철도공사 충남지사 직원 210명	- 조직몰입에서 개발문화, 합의문화, 위계문화가 영향을 미치고, 직무만족과 경영성과에서는 개발문화가 영향을 미침

4. 선행연구의 비판적 검토

이상에서 살펴본 바와 같이 대다수의 선행연구들은 실증분석 방법을 활용하여 조직공정성에 대한 인식이 구성원들의 조직행동 및 직무태도 관련 변수에 어떠한 직·간접적인 영향을 미치는지를 분석함으로써 직무만족, 조직몰입, 이직, 상사신뢰와 같은 직무관련 변수에 유의한 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다(Lind & Tyler, 1988; Folger & Konovsky, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992; Folger & Cropanzano, 1998; Ball et al, 1994; Bagdadli et al, 2006). 국내외 선행연구들을 검토한 결과 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다.

첫째, 조직공정성의 하위유형에 대해서는 학자들 간에 여전히 일치된 의견이 존재하지 않으며 상호작용공정성의 개념은 상대적으로 그 중요성이 부각되지 않았음을 알 수 있다. 비록 ‘3요인 모델’에서 추가된 상호작용공정성의 개념적 독립성에 대해서는 대부분의 연구에서 인정하고 있는 추세이지만 여전히 ‘3요인 모델’을 활용한 실증연구는 ‘2요인 모델’에 비하여 부족한 실정이다.

둘째로 주목할 점은 조직공정성의 하위요인들이 EVLN에 미치는 영향은 일관된 결과를 보여주지는 않는다는 점이다. 이것은 조직이 처한 다양한 상황적 요인에 의하여 영향을 받기 때문으로 분석할 수 있으며, 조직공정성에 대한 이론이 전통적 ‘2요인 모델’에서 ‘3요인 모델’이나 ‘문화적 모델’로 발전해온 과정과도 같은 맥락에서 이해할 수 있다. 따라서 본 연구의 분석대상인 공기업에 대해서도 개인의 이익보다는

집단의 가치를 중요시 여기며 보수적이고 상하관계가 뚜렷한 위계적 조직문화가 변수들 간의 관계에 차별적인 영향을 줄 수 있음을 유추해볼 수 있다.

셋째로 독립변수와 종속변수간의 관계에 영향을 미칠 수 있는 다양한 요인들에 대한 고려가 충분히 이루어지지 못하였다. 이미 선행연구들을 통하여 여러 개인적, 상황적 변수들이 조직몰입에 영향을 줄 수 있음이 경험적으로 밝혀졌다. 그럼에도 불구하고 국내 선행연구들은 인구통계학적 변수 외에는 다른 조직적, 상황적 변수들을 충분히 고려하지 않았다는 점에서 조직공정성 인식이 미치는 직접적인 영향력을 분석하는 데 한계가 있다고 볼 수 있다.

마지막으로 최근 이루어진 공기업을 대상으로 한 연구에서는 사내 인트라넷을 활용하여 실시한 설문조사 결과로 분석을 수행한 연구가 주를 이루고 있으나, 이는 설문지 수거율을 높일 수 있다는 장점보다 단점이 더 크다. 즉, 사내 인트라넷을 이용한 설문조사는 무기명으로 조사되나 기술적으로 설문응답자 식별이 가능하다는 사실을 조직원들이 인지하고 있기 때문에 솔직한 답변을 하지 않을 수 있다. 이같은 문제의식에 따라 본 연구에서는 사내 인트라넷을 이용하지 않고, 출력물을 직접 전달하여 설문조사를 실시하였으며, 연구자 외에 중간 전달자를 둔 ‘2중 눈가림 설계’를 하여 설문조사 결과의 신뢰성을 최대한 높이하고자 하였다. 공기업을 대상으로 공정성과 같은 민감한 주제를 다루는 연구일수록 조직 현상을 더욱 자세히 살펴보기 위해서는 이러한 방법론상의 한계를 보완할 필요가 있을 것이다.

제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구의 모형

본 연구는 준시장형 공기업인 한국조폐공사에서 ‘조직원의 조직공정성 인식이 불만족 반응행동에 어떠한 영향을 줄 수 있을까’라는 질문에서 출발하여 이에 대한 답을 찾고자 하였다.

이때 조직공정성의 직접적인 효과를 중점적으로 알아보기 위하여 다양한 개인적 변수를 통제변수에 포함시켰다. 독립변수인 조직공정성은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 설정하고 종속변수인 불만족 반응행동은 이직, 발언, 충성, 태만으로 구분하여 측정하되 변수 간의 관계를 검증함에 있어서는 세 가지 차원을 하나로 통합하여 살펴보았다.

[그림 3] 연구모형



조절변수로는 발전문화, 위계문화, 합리문화, 집단문화를 설정하였고 통제변수로는 연령, 성별, 결혼여부, 교육수준, 직위, 직군, 근속년수, 등을 포함한 개인적 특성 변수와 고용가능성, 동료상사갈등, 역할갈등, 성격, 조직냉소주의, 윤리적 리더십, 심리적 계약위반, 업무·보상불만족의 상황적 특성 변수를 설정하였다.

본 연구는 기존 선행연구의 조직공정성과 불만족 반응행동(EVLN), 조직문화와 관련된 연구결과를 토대로 하여 조직구성원의 조직공정성 인식을 독립변수로 설정하고 종속변수로 불만족 반응행동(EVLN)을 설정하였다. 그리고 조직공정성 인식과 불만족 반응행동 간의 관계를 조절하는 조절변수로 조직문화 인식을 설정하였다. 조직문화에 대한 인식이 한 조직의 성과에 영향을 미치는 영향은 이미 선행연구들을 통해 밝혀진 바 있다. 연구자가 조절변수로서 조직문화를 고려한 이유는, 공기업 특히 한국조폐공사의 기관적 특성 때문이다. 한국조폐공사는 국내 유일의 제조 공기업으로서 화폐 및 유가증권 등 국가적 보안제품의 안정적 제조·공급 임무를 수행하게 할 목적으로 설립된 공공기관이다. 주요 업무로는 화폐류, 유가증권, 은행권 및 유가증권에 소요되는 인쇄용지, 압인제품, 카드제품, 신분증, 위변조 방지용 보안요소 및 인식기기, 그리고 금속공예품 제조 등의 업무를 수행하고 있다. 2018년 현재 근무자 수는 1,374명이며 대전에 본사와 기술연구원, ID본부를 충남 부여에 제지본부를 경북 경산에 화폐본부를 두고 있다. 공공기관 중 근속년수가 긴 공기업 중 하나인 한국조폐공사의 직원들은 다양한 세대가 한 직장 내에서 근무를 하고 있는 상황에서 각자가 보유한 경험과 지식이 상이하여 인식하는 조직문화가 다를 것이며 이에 따른 독립변수가 종속변수에 미치는 영향 또한 다를 것이라고 보았기 때문에 본 연구자는 조절변수로서 조직문화를 고려한 것이다.

제 2 절 연구의 가설

본 연구에서는 조직공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향을 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

조직공정성의 각 하위요소들과 조직몰입과의 관계에 대하여 대부분 일반적인 선행연구들은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성에 대한 인식이 높아질수록 조직몰입도 높아진다는 이론적 가정을 하고 있다. 먼저, 분배공정성은 교환이론(exchange theory), 균형이론(balance theory)에 의거하여 공정한 보상 및 형평성 등 주로 개인적 변수에 영향을 미치며 절차공정성은 사회정체성 이론 또는 집단가치모델에 의해 공정한 기준, 제도에 대한 만족 등 주로 조직관련 변수에 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다. 또한, 상호작용공정성은 분배의 결과나 과정과는 별도로 인간관계 내에서 존중 받고자하는 욕구가 커질수록 더욱 중요하게 인식되는 요인으로 인격적 존중 및 상호 관계적 만족 등으로 이해된다. 선행연구에서 McFarlin & Sweeney(1992)는 분배공정성은 직무만족과 같은 개인적 태도에 더 큰 영향을 주며 절차공정성은 조직몰입과 같은 직무태도에 더욱 큰 영향을 미친다고 밝힌 바 있다.

또한, 박철민·김대원(2003)은 공무원 대상 국내연구에서 분배공정성과 절차공정성 모두 조직몰입에 정(+)의 영향을 주지만 상대적인 영향력에 있어서는 절차공정성이 더욱 크다는 결과를 제시하였다.

원구환 외(2008)는 사업성격과 설립주체에 따라 4가지 유형으로 공기업을 구분하고 그 중 2가지 유형의 5개 공기업에 대하여 조직몰입 영향요인을 비교 연구한 결과 상호작용공정성만이 정(+)의 영향을 미치고 분배공정성은 부(-)의 영향, 절차공정성은 유의하지 않은 영향을 미친다고 밝혔으며, 이러한 결과를 통해 국내 공기업의 조직문화 형성에 있어 아직까지 공정성과 원칙 보다는 인맥과 과업수행 등이 더욱 중요한 가치로 작용한다고 해석하였다.

한국조폐공사의 경우 보수체계는 규정에 의해 고정되어 있으나, 성과급의 편차가 상대적으로 크기 때문에 금전적 보상과 관련된 분배공정성의 영향이 타 공기업의 선행연구와 유사하게 클 것으로 예상할 수 있다. 또한 한정된 보직으로 인한 인사적체 등을 고려한다면 절차공정성의 영향력도 클 것으로 예상할 수 있다. 공공기관 모두의 공통점인 보수적이고 위계적인 조직문화에서 알 수 있듯이 인간관계와 관계가 있는 상호작용 공정성에 대한 인식도 강한 영향력을 발휘할 것으로 예상된다. 보수에 대한 공정성과 승진 등과 관련한 절차공정성 그리고 인간관계와 관련이 있는 상호작용 공정성 모두에 대해 연구자는 다음과 같은 가정을 하였다. 즉, 세 가지 공정성 모두 이직과 태만에는 부(-)의 영향, 발언과 충성에는 정(+)의 영향을 미칠 것으로 본 것이다.

조직문화와 관련하여 구성원들의 조직공정성에 대한 인식이 높을 경우 구성원들은 자신이 속한 집단을 공동운명체로 지각하게 되며, 조직에 대한 정체와 개인의 자아가 일치할 때 조직유효성이 높아짐(Beach & Mitchell, 1990)을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 조직공정성 인식과 EVLN의 관계에 조직문화 인식이 유의미한 조절효과를 가질 것으로 보고 연구를 진행하였다.

가설1. 분배공정성에 대한 인식은 EVLN에 영향을 미칠 것이다.

1-1	분배공정성은 이직에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
1-2	분배공정성은 발언에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
1-3	분배공정성은 충성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
1-4	분배공정성은 태만에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설2. 절차공정성은 EVLN에 영향을 미칠 것이다.

2-1	절차공정성은 이직에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
2-2	절차공정성은 발언에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
2-3	절차공정성은 충성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
2-4	절차공정성은 태만에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설3. 상호작용공정성은 EVLN에 영향을 미칠 것이다.

3-1	상호작용공정성은 이직에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
3-2	상호작용공정성은 발언에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
3-3	상호작용공정성은 충성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
3-4	상호작용공정성은 태만에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설4. 조직문화 유형은 조직공정성 인식과 불만족 반응행동의 관계를 조절할 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

1. 독립변수

조직공정성에 대한 초기의 선행연구들에서는 조직공정성의 개념을 분배 공정성과 절차공정성으로 구분한 ‘2요인 모델’을 적용한 연구가 대부분인 반면, 최근에는 상호작용공정성을 추가한 ‘3요인 모델’이 널리 활용되고 있다. 본 연구에서는 Moorman(1991), Thurston & Mcnall(2010) 등이 제시하였던 ‘3요인 모델’을 적용하여 조직공정성의 개념을 분배공정성·절차공정성·상호작용공정성으로 구분하였으며 유형별 조작적 정의는 다음과 같다.

1) 분배공정성

분배공정성은 구성원 본인이 투입한 노력과 그에 따른 산출에 대한 평가가 기준이 되며, Price & Mueller(1986)는 분배공정성을 판단하는 기준으로 교육수준, 노력과 투자, 업무성과, 업무관련 책임, 입사경력 및 보직경험의 정도, 업무 스트레스와 긴장 등 6가지를 제시하였다. 또한, 김명언(1997)은 직장에서 분배공정성의 판단기준으로 자신의 노력, 기술 등을 고려한 형평기준과 학력, 성별과 같은 평등기준이 있음을 제시하고 두뇌, 기술, 노력, 학력, 경력, 성과, 책임, 스트레스를 판단기준으로 제시한 바 있다. 본 연구에서는 Price & Mueller(1986)가 제시하였던 공정성 판단기준들을 고려하여 교육수준, 노력, 업적, 경력 및 경험, 책임수준, 스트레스를 포함하는 측정도구를 마련하였다. 설문문항은 Price & Mueller(1986)의 연구에서 타당성과 신뢰성이 입증된 문항을 사용하였다.

2) 절차공정성

절차공정성은 자원의 분배를 결정하는 조직 내의 의사전달 및 의사결정 과정에서 인식하게 되는 공정성으로 Leventhal et al.(1980)은 절차공정성 판단기준으로 여섯 가지를 제시하였는데 일관성, 편파억제, 정확성, 수정가능성, 대표성, 윤리성을 판단하여 인식하게 된다고 하였다. 이들이 제시하였던 판단기준들은 후속 연구를 통하여 경험적으로 지지되었다 (Greenberg, 1986). 또한, 김명언(1997)의 연구에서는 직장에서의 절차공정성을 판단하는 기준으로 의견반영, 관련정보 수집, 연고관계 고려지양, 편파와 감정의 배제, 기준의 일관성, 외부압력 극복을 제시하기도 하였다.

공공기관은 사기업에 비해 연공서열의 성격이 강하여 의사결정에 있어서 상급자가 갖는 권한이 크다고 할 수 있다. 각 직급별 의사결정 과정에 따른 다양한 의사결정자의 존재는 절차의 적용에 있어서 기준의 일관성 문제를 일으킬 수도 있다. 이러한 공공기관의 특성을 고려하여 Leventhal et al.(1980)과 김명언(1997)이 제시하였던 절차공정성의 판단기준 중에서 공공기관 특성에 맞는 문항과 상대적으로 중요할 것으로 예상되는 문항인 관련 정보 수집, 연고관계 지양, 기준의 일관성, 외부압력 극복 등을 선정하여 측정도구를 마련하였다. 또 이 과정에서 유민봉·심형인(2012)의 연구에서 사용하였던 설문문항 중 의견개진과 이의제기와 관련한 문항을 추가하여 사용하였다.

3) 상호작용공정성

상호작용공정성은 의사결정에 따른 결과 자체가 아닌 결과에 이르는 과정에서 권한 보유자가 보여주는 대인적 처우와 태도에서 인식되는 공정

성이다. Tyler(1999)는 상호작용공정성을 판단하는 기준이 되는 처우의 질적인 측면은 중립성, 신뢰성, 지위 인정과 같은 경험적인 측면으로 구성된다고 하였다.

Greenberg(1991)는 상관의 상호작용행동을 판단하는 기준으로 배려와 친절한 태도, 조직원의 권리를 존중하는 태도, 진실한 태도, 의사결정에 대한 충분한 설명 등을 제시하였다. 이와 같은 기준을 바탕으로 총 여섯 가지로 구성된 상호작용공정성 측정도구를 마련하였다. 구체적으로 살펴보면, 피평가자의 관점에 대한 고려, 개인적인 편견의 억제, 결정과 결정사안의 적용에 대한 피드백, 배려와 친절한 태도, 권리존중, 진실한 태도이다. 본 연구에서는 Greenberg(1991)의 측정문항을 토대로 의견고려, 친절성, 편견배제, 의사결정에 대한 설명으로 상호작용공정성 측정도구를 마련하였다.

2. 종속변수

본 연구에서 ‘불만족 반응행동(EVLN)’이란 용어는 ‘조직의 성과가 감소하거나 조직에서 발생하는 문제들로 인해 불만족스러움을 경험할 때 선택할 수 있는 조직구성원의 반응행동’으로 정의하며, ‘불만족 반응행동’ 또는 ‘EVLN’이란 용어로 사용되고 있다. 구체적인 불만족 반응행동은 이직, 태만, 발언, 충성으로 구성하였다.

이러한 불만족 반응행동을 측정하기 위해 본 연구에서는 Rusbult et al.(1982)과 Rusbult & Zembrodt(1983), Farrell(1983), Naus et al.(2007)의 모형을 바탕으로 김서용·박원수(2005)의 척도를 보완하여 사용하였다.

이직 5문항, 태만 5문항, 발언 5문항, 충성 5문항의 총 20문항으로 구성되어 있으며 Likert 5점 척도(1-전혀 그렇지 않다, 5-매우 그렇다)로 되어 있다.

3. 조절변수

조절변수란 관측된 현상에 이론적으로 영향을 미치지만 보거나 측정하거나 조작할 수 없는 요소로서 이들의 영향은 독립변수와 조절변수가 관측된 현상에 미친 영향에서 추리되어야 한다. 본 연구에서는 개인의 조직문화 인식 차이에 따른 조절효과를 검증하기 위해 조직문화의 유형을 경쟁가치모형의 이론적 틀에 입각하여 발전문화, 합리문화, 집단문화, 위계문화로 구성하였다. 기본적으로 이러한 조직문화 요소들이 조직구성원들의 가치관과 태도를 형성함으로써 학습조직에 영향을 미치고 나아가 조직효과성에 영향을 미치는 요인으로 작용한다고 보았다.

본 연구에서는 Quinn & Kimberly(1984)의 이론을 바탕으로 김호정(2002), 이상철(2012)이 적용한 문항들을 수정하여 사용하였으며, 측정항목은 ‘매우 아니다’에서 ‘매우 그렇다’에 이르는 Likert 5점 척도로 구성하였다.

4. 통제변수

통제변수는 선행연구를 기반으로 하여 개인적 특성과 상황적 특성으로 구분하여 구성하였다. 개인적 특성 변수에는 연령, 성별, 결혼여부, 교육수준과 같은 개인 고유변수와 근속년수, 직위, 직군과 같은 조직변수를 포함시켰다. 상황적 특성 변수에는 고용가능성, 동료상사갈등, 역할갈등, 성격, 조직냉소주의, 윤리적리더십, 심리적계약위반, 업무불만족, 보상불만족 등을 포함시켰다.

제 4 절 설문구성

지금까지의 논의를 바탕으로 설문(안)을 구성하였다. 설문문항은 개인적 특성 외에는 모두 리커트 5점 척도를 사용하였다. 전체 설문 문항 수는 총 82개이다. 독립변수인 조직공정성에 대한 문항은 총 16개로 분배공정성에 관한 문항 6개, 절차공정성에 관한 문항 5개, 상호작용공정성에 관한 5개 문항으로 구성하였다. 종속변수인 불만족 반응행동에 관한 문항은 총 20개로 이직, 발언, 충성, 이탈 각 5문항으로 구성하였다. 조절변수인 조직문화에 관한 문항은 총 16문항으로 발전, 위계, 합리, 집단문화에 대한 인식을 측정하기 위한 문항으로 구성하였다. 통제변수에 관한 문항은 총 35개로 개인특성에 관한 7개 문항과 고용가능성 2개, 동료상사갈등 2개, 역할갈등 5개, 성격 5개, 조직냉소주의 4개, 윤리적 리더십 8개, 심리적 계약위반 5개, 업무불만족 2개, 보상불만족 2개로 구성되어 있다.

이에 대한 전체 설문구성표는 다음의 [표 5]와 같다.

[표 5] 설문 구성표

구분	변수	구성요소	문항수	문항(부록참조)
독립 변수	조직 공정성	분배공정성	6	10, 11, 62, 69, 73, 83
		절차공정성	5	9, 21, 44, 76, 81
		상호작용공정성	5	8, 43, 63, 64, 79
종속 변수	불만족 반응 행동	이직	5	4, 15, 49, 77, 82
		발언	5	14, 23, 33, 54, 74
		충성	5	27, 37, 52, 66, 80
		태만	5	19, 29, 41, 57, 71
조절 변수	조직 문화	발전문화	4	20, 34, 42, 53
		합리문화	5	6, 13, 22, 48, 61
		집단문화	3	7, 12, 65
		위계문화	4	5, 38, 56, 70
통제	개인적	연령, 성별, 결혼여부,	7	1~7

변수	특성	학력, 직급, 직군, 근속 년수		
	상황적 특성	고용가능성	2	16, 31
		동료상사갈등	2	17, 72
		역할갈등	5	2, 18, 32, 40, 55
		성격	5	3, 25, 45, 50, 59
		조직냉소주의	4	24, 30, 39, 47
		윤리적 리더십	8	1, 28, 36, 46, 51, 60, 68, 78
		심리적계약위반	5	26, 35, 58, 67, 75
		업무불만족	2	85, 86
		보상불만족	2	84, 87

제 5 절 자료의 수집 및 분석

1. 표본의 선정 및 자료수집

본 연구의 모집단은 2019년 4월 현재 한국조폐공사 본사 및 기술연구원에 소속되어 근무 중인 3급(팀장) 이하 직원이다. 모집단을 적절하게 대표할 수 있는 표본을 추출하기 위해서 다단계층화표본 추출을 실시하였다. 사내 전화번호부를 기준으로 직원 명부를 작성하여 본사와 기술연구원으로 구분한 다음에 각 소속 직원들을 직급 순으로 나열하고 무작위로 첫 번째 표본을 추출한 후 이어서 총 120개의 표본을 추출하여 설문조사를 실시하였고 미응답 및 불성실 답변을 제외하고 최종적으로 117개를 분석에 활용하였으며, 이 표본에는 본사와 기술연구원 직원이 포함되어 있어 대표 직렬인 사무직과 연구직의 대표성이 확보되었다고 할 수 있다. 조사기간은 2019년 4월 10일부터 3주간으로 정하였다.

2. 분석방법

수집된 자료는 SPSS 22.0를 사용하여 분석하고 유의확률은 5%로 설정하였다. 또한 설문문항의 타당도와 내적 일관성 검정을 위해서 요인분석과 Cronbach's α 계수를 이용한 신뢰도분석을 실시하였다. 변수들간의 상관관계를 살펴보기 위해 상관관계분석을 실시하였으며, 종속변수에 대한 독립변수의 영향력을 검증하고 조절변수의 조절효과를 검증하기 위해 조절회귀분석을 실시하였다. 본 연구의 분석방법은 다음의 [표 6]과 같다.

[표 6] 연구 분석방법

분석내용	분석방법
조사 대상자의 일반적인 특성	빈도분석
변수의 타당성 분석	요인분석
변수의 신뢰도 분석	Cronbach's α
전체 변수들 간의 상관관계	상관관계분석
조직공정성과 EVLN의 관계	조절회귀분석
조절효과 검증	

개인적 특성 변수들은 회귀분석을 위해 다음과 같이 구성하였다. 연령은 30세 미만, 30대, 40대, 50세 이상으로 구분하였으며, 결혼여부는 미혼과 기혼으로, 학력은 고졸, 전문대졸, 대졸, 대학원졸로 설정하였다. 근속년수의 경우 5년 이하, 6년~10년, 11년~20년, 21년 이상으로 하였다. 성별은 더미변수로 변경하여 남자=1, 여자=0으로 지정하였으며 직위의 경우 사원, 대리, 과장, 차장, 부장급 이상으로 설정하였다. 직군은 일반직, 연구직의 두 분류로 설정하였다.

제 4 장 분석결과 및 논의

제 1 절 조사대상자의 인구통계학적 특성

조사대상자의 일반적인 특성을 살펴보면 다음과 같다. 성별은 남자가 86명(73.5%) 여자가 31명(26.5%)으로 나타났으며, 연령은 30세 미만이 14명(12%), 30대가 46명(39.3%), 40대가 39명(33.3%), 50세 이상이 18명(15.4%)으로 조사대상자 중에는 30대가 가장 높은 비율을 차지하였다. 결혼여부에 있어서 미혼의 비율이 33.3%, 기혼의 비율이 66.7%로 나와 기혼자의 비율이 더 높은 비율을 차지하였다. 직위에 있어 사원이 17.1%, 대리가 22.2%, 과장이 20.5%, 차장이 24.8%, 부장급 이상이 15.4%로 나타나 차장급이 가장 높은 비중으로 나타났다. 근속년수의 경우에는 5년 이하가 44명(%), 6년에서 10년 사이가 13명(%), 11년에서 20년 사이가 33명(%), 21년 이상 근무한 자가 27명(%)으로 나타났다. 교육수준에 있어서는 고졸이하가 0명(0%), 전문대졸이 3명(2.6%), 4년제 대졸이 72명(61.5%), 대학원 이상 졸업자가 42명(35.9%)으로 나타났다. 또한 직군에 있어서는 일반직이 105명, 연구직이 12명으로 일반직이 더 높은 비중을 차지하였다. 성별과 계급구성에서는 실제 구성비율과 완전하게 일치하지는 않지만 본사와 기술연구원 인적 구성과 유사한 분포를 보이고 있다는 점과 성별 구성의 유사성이 보인다는 점에서 전반적으로 높은 대표성이 확보되었다고 볼 수 있다.

[표 7] 조사대상자의 인구통계학적 특성

항목	구분	빈도	퍼센트	항목	구분	빈도	퍼센트
성별	남	86	73.5	결혼 여부	미혼	39	33.3
	여	31	26.5		기혼	78	66.7
	총계	117	100.0		총계	117	100.0
연령	30세미만	14	12.0	근속 년수	5년이하	44	37.6
	30대	46	39.3		6-10년	13	11.1
	40대	39	33.3		11-20년	33	28.2
	50세이상	18	15.4		21년이상	27	23.1
	총계	117	100.0		총계	117	100.0
교육 수준	전문대졸	3	2.6	직위	사원	20	17.1
	대졸	72	61.5		대리	26	22.2
	대학원졸	42	35.9		과장	24	20.5
	총계	117	100.0		차장	29	24.8
직군	일반직	105	89.7		부장급 이상	18	15.4
	연구직	12	10.3		총계	117	100.0
	총계	117	100.0				

제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석

측정지표가 이론적 개념을 얼마나 정확히 측정하였는지를 파악하기 위해 개별질문을 제외한 변수들의 요인분석을 실시하였다. 요인추출방법으로는 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하고 고유값(eigen value)은 1.0을 기준으로 하였으며, 요인적재량을 단순화하여 변수들 간의 관계를 명확하게 파악하기 위해 베리맥스 직교회전(Varimax Orthogonal rotation)을 실시하였다. 또한 Cronbach's α 계수를 활용하여 요인분석 후 선정된 문항의 신뢰도를 검정하였으며, 이때 신뢰성을 판단하는 값으로는 사회과학 연구에서 일반적으로 인정하는 0.6을 기준값으로 하였다.

1. 독립변수 측정도구

조직공정성에 관한 1차 요인분석결과 16개 항목을 사용하여 분석한 결과 아래 <표 8>과 같이 선행연구의 이론적 구조와 동일한 총 3개의 요인으로 추출되었다. 3개 요인의 조직공정성에 대한 총 설명력은 약 66.32%를 보였다.

첫 번째 요인은 분배공정성으로 명명하였으며 설문항목은 최초 설문 구성과 동일하게 추출되었다. 분배공정성의 고유값(eigen value)은 4.534이며 설명력은 28.338%로 나타났다.

두 번째 요인은 상호작용공정성으로 명명하였으며 절차공정성으로 구성하였던 Q-76(0.712), Q-21(0.651), Q-81(0.572)는 상호작용 공정성 요인에서 높은 적재치를 보였다. 이것은 선행연구에서 지적한 바와 같이 절차와 상호작용은 개념적으로 유사한 측면이 높아 나타난 결과라고 해석할 수 있다. 상호작용공정성의 고유값은 3.886이며 설명력은 24.287%로 나타났다.

세 번째 요인은 절차공정성으로 명명하였으며 상호작용공정성으로 포함시킨 Q-76, Q-21, Q-81 항목을 제외하고, 상호작용공정성으로 포함시켰으나 절차공정성에서 높은 적재치를 보인 Q-8(0.676) 항목을 포함한 세개의 항목으로 추출되었다. 절차공정성의 고유값은 2.193이며 설명력은 13.704%로 나타났다.

[표 8] 조직공정성 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

문항	요인분석			신뢰도
	분배공정성	상호작용공정성	절차공정성	Cronbach's α
Q - 73	.903	.142	.072	.931
Q - 83	.899	.212	.026	
Q - 69	.885	.164	.118	
Q - 62	.834	.208	-.027	

Q - 11	.727	.205	.335	
Q - 10	.712	.320	.330	
Q - 79	.043	.780	-.097	.857
Q - 64	.118	.762	.213	
Q - 76	.306	.712	.053	
Q - 63	.168	.703	.287	
Q - 21	.248	.651	.057	
Q - 43	.206	.605	.479	
Q - 81	.271	.572	.304	
Q - 9	-.001	.047	.849	.653
Q - 8	.152	.142	.676	
Q - 44	.239	.526	.556	
Eigen-value	4.534	3.886	2.193	
분산설명(%)	28.338	24.287	13.704	
누적(%)	28.338	52.625	66.329	

각각의 문항들의 신뢰도분석을 실시하여 Cronbach's α 계수를 확인한 결과 분배공정성은 0.931로 나타나고 상호작용공정성은 0.857로 아주 높게 나타났으며, 절차공정성은 0.653으로 상대적으로 낮게 나타났으나 사회과학 분야에서 일반적으로 인정하는 0.6 이상이므로 척도의 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

2. 종속변수 측정도구

불만족 반응행동을 측정하는 20개 항목을 요인분석한 결과 아래 <표 9>와 같이 선행연구의 이론적 구조와 동일한 총 4개의 요인으로 추출되었다. 4개 요인의 총 설명력은 61.036%로 나타났다. 첫 번째 요인은 이직으로 명명하였으며 적재치가 낮게 측정된 Q-4(0.445)를 제거한 후

4개의 문항으로 분류되었다. 고유값은 2.811, 설명력은 21.620%로 나타났다. 두 번째 요인은 태만으로 명명하였으며 낮은 적재치를 보여 제외한 Q-57을 제외한 네 개 문항으로 분류되었다. 고유값은 1.966, 설명력은 약 15.127%로 나타났다. 발언으로 포함시킨 Q-33(0.609), Q-54(0.574), Q-74(0.503)와 충성으로 포함시킨 Q-52(0.476)이 두 번째 요인으로 묶였으나, 적재치가 유의미한 수준으로 나타나지는 않았으며 세 번째 요인에서 발언의 두 문항이 높은 적재치로 묶여 두 번째 요인에서는 제외하고 연구를 진행하였다. 세 번째 요인은 발언으로 명명하였으며 앞서 제외한 3개 문항을 제외한 2개 문항으로 분류되었다. 고유값은 1.620, 설명력은 12.461%로 나타났다. 네 번째 요인은 충성으로 명명하였으며 Q-27과 Q-52를 제외한 3개 문항으로 분류되었다. 고유값은 1.538, 설명력은 11.828%로 나타났다. 각 문항의 신뢰도를 분석한 결과 이직의 Cronbach's α 값은 0.828로 나타났으며 태만은 0.636, 발언은 0.663, 충성은 0.459로 나타났다. 이직, 태만, 발언의 세 요인의 신뢰도는 0.6을 상회하여 신뢰도를 확보했다고 볼 수 있으나, 충성의 신뢰도가 0.459로 낮게 나와 신뢰성의 문제가 발생한 것으로 볼 수 있다. 그러나 신뢰도가 0.4 이상으로 측정되면 신뢰성이 확보되었다고 본 선행연구가 존재하므로(김호정, 2002) 본 연구에서는 충성에 있어서도 신뢰성이 확보되었다고 보고 연구를 진행하였다.

[표 9] 불만족 반응행동 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

문항	요인분석				신뢰도
	이직	태만	발언	충성	Cronbach's α
Q - 77	.801	.107	-.080	.050	.828
Q - 82	.785	.170	.100	.017	
Q - 15	.777	.205	-.091	-.122	
Q - 49	.771	.178	-.164	-.222	

Q - 19	.067	.736	-.014	-.088	.636
Q - 41	.230	.675	-.152	-.125	
Q - 29	.190	.632	.158	.085	
Q - 71	.105	.617	-.141	.286	
Q - 14	.014	-.124	.865	-.073	.663
Q - 23	-.132	.040	.812	.028	
Q - 66	.269	-.083	-.167	.799	.459
Q - 80	-.294	.222	-.072	.643	
Q - 37	-.268	-.043	.244	.548	
Eigen-value	2.811	1.966	1.620	1.538	
분산설명(%)	21.620	15.127	12.461	11.828	
누적(%)	21.620	36.747	49.208	61.036	

3. 통제변수 측정도구

통제변수에 대한 요인분석결과 아래 <표 10>과 같이 5개의 요인으로 추출되었으며 전체 설명력은 66.595%로 나타났다.

첫 번째 요인은 윤리적리더십으로 명명하였으며 고유값은 3.597이고 설명력은 19.983%로 나타났다. 두 번째 요인은 조직냉소주의로 명명하였으며 고유값은 2.547, 설명력은 14.152%로 나타났다. 각각 요인의 문항에 대한 신뢰도 분석결과 윤리적리더십의 Cronbach's α 값은 0.837이며 조직냉소주의의 경우에는 0.805로 나타났다. 세 번째 요인은 불만족으로 명명하였으며 고유값은 2.215, 설명력은 12.304%로 나타났다. 네 번째 요인은 고용가능성으로 명명하였으며 고유값은 1.966, 설명력은 10.923%로 나타났다. 다섯 번째 요인은 심리적계약위반으로 명명하였으며 고유값은 1.662, 설명력은 9.233%로 나타났다. 세 요인의

신뢰도는 각각 0.758, 0.859, 0.612로 나타나 사회과학 연구에서 요구하는 신뢰성 충족기준인 0.6 이상을 보여 신뢰도를 확보했다고 볼 수 있다.

[표 10] 통제변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

문항	요인분석					신뢰도
	윤리적 리더십	조직 냉소주의	불만족	고용 가능성	심리적 계약위반	Cronbach's α
Q - 28	.792	-.113	.043	.139	-.048	.837
Q - 51	.744	-.108	-.056	.069	-.260	
Q - 46	.734	-.188	.006	.129	-.037	
Q - 1	.713	.007	.152	-.190	-.013	
Q - 60	.705	.026	.082	-.066	.210	
Q - 68	.617	-.218	.250	.227	-.020	
Q - 36	.541	-.128	-.091	.279	-.319	
Q - 30	-.187	.807	-.126	.041	-.058	.805
Q - 47	-.085	.785	-.184	-.025	.161	
Q - 39	-.261	.778	-.036	.152	.107	
Q - 24	.091	.660	-.140	-.141	.431	
Q - 86	.124	-.116	.829	-.011	-.080	.758
Q - 85	.139	-.186	.800	.028	-.132	
Q - 87	-.035	-.087	.743	-.253	-.032	
Q - 16	.084	.022	-.134	.924	.023	.859
Q - 31	.144	.056	-.069	.860	.225	
Q - 75	-.088	.225	-.006	.128	.792	.612
Q - 26	-.083	.062	-.372	.189	.718	
Eigen-value	3.597	2.547	2.215	1.966	1.662	
분산설명(%)	19.983	14.152	12.304	10.923	9.233	
누적(%)	19.983	34.134	46.439	57.362	66.595	

4. 조절변수 측정도구

조절변수에 대한 요인분석결과 아래 <표 11>과 같이 4개의 요인으로 추출되었으며 전체 설명력은 71.381%로 나타났다.

[표 11] 조직문화 요인의 타당도 및 신뢰도 분석결과

문항	요인분석				신뢰도
	발전문화	합리문화	위계문화	집단문화	Cronbach's α
Q - 42	.822	.057	.214	.096	.704
Q - 34	.788	.071	-.107	.102	
Q - 20	.672	.137	.339	-.181	
Q - 56	-.197	.787	.007	.032	.656
Q - 38	.241	.771	.118	-.082	
Q - 5	.271	.703	.171	.096	
Q - 13	.182	-.001	.861	.098	.687
Q - 61	.043	.238	.827	-.051	
Q - 65	.059	.033	.035	.976	-
Eigen-value	1.956	1.793	1.641	1.035	
분산설명(%)	21.733	19.922	18.229	11.497	
누적(%)	21.733	41.655	59.884	71.381	

첫 번째 요인은 발전문화로 명명하였으며 두 번째 요인에서 적재치가 높게 나타난 Q-53을 제외한 세 개의 항목으로 추출되었다. 고유값은 1.956이고 설명력은 21.733%로 나타났다. 두 번째 요인은 위계문화로

명명하였으며 세 번째와 네 번째 요인에서 각각 0.444와 0.473으로 비슷한 적재치를 보인 Q-70을 제외한 세 개의 항목으로 추출되었다. 고유값은 1.793, 설명력은 19.922%로 나타났다. 세 번째 요인은 합리문화로 명명하였으며 고유값은 1.641, 설명력은 18.229%로 나타났다. 네 번째 요인은 집단문화로 명명하였으며 첫 번째 요인에서 적재치가 높게 나타난 Q-12와 Q-7을 제거하여 하나의 항목으로 추출되었다. 고유값은 1.035, 설명력은 11.497%로 나타났다. 집단문화를 제외한 세 요인의 신뢰도는 각각 0.704, 0.656, 0.687로 나타나 사회과학 연구에서 요구하는 신뢰성 충족기준인 0.6 이상을 보여 신뢰도를 확보했다고 볼 수 있다.

제 3 절 변수의 기초통계량

다음 <표 12>는 조직공정성과 불만족 반응행동에 대한 기초통계량을 보여준다. 조직공정성의 하위요인별로 살펴보면 절차공정성이 3.47로 가장 높게 나타났으며 표준편차도 세 가지 공정성 유형 중에서 가장 낮게 나타났다. 다음으로 분배공정성의 평균은 3.08, 상호작용공정성의 평균은 2.95 순으로 나타났다. 불만족 반응행동의 경우 하위요소별로 살펴보면 발언의 평균은 3.64로 가장 높게 나타났으며 충성 3.20, 이직 3.06, 태만 4.11 순으로 나타났다. 표준편차는 충성이 0.846으로 가장 높게 나타났으며 태만이 0.495로 가장 낮게 나타났다.

[표 12] 조직공정성, 불만족 반응행동, 조직문화의 기초통계량

변수	구분	N	최소값	최대값	평균	표준편차
조직공정성	분배공정성	117	1.00	4.50	3.0840	.72040
	상호작용공정성	117	1.57	4.14	2.9536	.63910
	절차공정성	117	1.67	5.00	3.4729	.63161

EVLN	이직	117	1.00	4.33	3.0655	.71283
	태만	117	2.67	5.00	4.1111	.49519
	발언	117	1.50	5.00	3.6410	.67863
	충성	117	1.00	5.00	3.2051	.84627
조직문화	발전문화	117	1.00	4.33	3.0655	.71283
	위계문화	117	2.67	5.00	4.1111	.49519
	합리문화	117	1.50	5.00	3.6410	.67863
	집단문화	117	1.00	5.00	3.2051	.84627

조직문화의 경우 위계문화가 평균 4.111로 가장 높게 나타났으며 발전문화가 3.065로 가장 낮게 나타났다. 표준편차가 가장 높게 나타난 문화유형은 집단문화로 0.846으로 나타났으며 가장 낮게 나타난 문화유형은 위계문화로 0.495를 나타냈다.

이러한 결과는 한국조폐공사의 직원들이 의사결정 절차나 과정에 대해서는 비교적 공정하다고 인식하고 있지만 분배문제와 상관의 태도나 대우에 대해서는 다소 불공정하다고 느끼고 있음을 보여준다. 불만족 반응행동에 있어서는 모두 보통 이상으로 나타났으나 태만과 발언에서는 상대적으로 높은 수준으로 나타났으며 이직과 충성에 있어서는 다소 낮은 수준을 보였다. 이러한 결과는 조직에 불만이 있을 때 나타나는 불만족 반응행동에 있어 조직원들은 이직과 같은 적극적인 행동을 보인다고 보다는 태만을 택하거나 발언을 통해 개선을 위해 노력한다는 것을 보여준다. 이는 평균 근속년수가 20년을 상회하는¹⁾ 한국조폐공사 직원들의 특성과도 관련이 있는 것으로 보인다. 즉, 조직에 불만이 있을 때 이직과 같은 적극적인 행동보다는 믿고 기다리거나(충성) 태만을 택하거나 대화를 통해(발언) 소극적으로 의사 표현하는 조직원들의 성향이 반영된 결과라고 보여진다.

조직문화 측면에서는 공공부문의 조직문화와 관련한 선행연구들과서와

1) 2018년 결산 기준 21.33년

유사하게 위계문화가 가장 높게 측정되었다. 위계문화는 조직의 통제와 내부지향성을 강조하는 유형으로서 김호정(2004) 등의 연구에서 행정조직에서 기업조직에 비해 위계문화가 높게 측정되는 경향을 보였으며 본 연구에서도 이를 뒷받침하는 결과가 도출되었음이 확인되었다.

제 4 절 인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이 검증

1. 연령에 따른 각 변수의 차이 검증

연령에 따른 독립변수와 종속변수에 차이가 있는지를 검증한 결과 <표 13>과 같이 모든 변수에 있어서 F에 대한 유의확률이 0.05 이상으로 높게 나와 연령에 따른 의미있는 경향성은 나타나지 않는 것으로 분석되었다. 분배공정성에 대한 인식은 30세 미만 집단에서 평균이 가장 높게 나타났으며(3.25) 40대 집단에서 평균이 가장 낮게 나타났다(3.02). 그러나 연령의 변화에 따른 경향성은 찾을 수 없었으며 대체로 보통 수준인 3에 가까운 수치를 나타내 전반적인 연령에 걸쳐 분배공정성이 높지 않다고 보는 것으로 나타났다. 절차공정성과 상호작용공정성에 대한 인식에 있어서도 연령의 증감에 따른 특별한 경향성을 보이지는 않았다. 절차공정성의 경우 다른 공정성에 비해 연령별 평균이 높게 나타났으나 50세 이상 집단에서 평균이 가장 높았으며(각각 3.12, 3.05) 연령이 높아질수록 공정성에 대한 인식수준도 높아지는 것으로 나타났다.

연령에 따른 EVLN의 차이에 있어서는 태만에 있어서만 연령이 증가함에 따라 낮아지는 것으로 나타났을 뿐 다른 의도에 있어서는 유의미한 경향성을 나타내지는 않았다.

[표 13] 연령에 따른 변수 차이검증

변수		연령	N	평균	표준 편차	F	유의 확률
조직 공정성	분배 공정성	30세 미만	14	3.2500	.58012	.493	.688
		30대	46	3.0435	.68892		
		40대	39	3.0256	.79429		
		50세 이상	18	3.1852	.75600		
	상호작용 공정성	30세 미만	14	2.9490	.59986	1.085	.358
		30대	46	2.8292	.63861		
		40대	39	3.0403	.63883		
		50세 이상	18	3.0873	.66491		
	절차 공정성	30세 미만	14	3.4524	.40525	.094	.963
		30대	46	3.5072	.65069		
		40대	39	3.4359	.64506		
		50세 이상	18	3.4815	.73407		
EVLN	이직	30세 미만	14	2.6429	.76406	1.153	.331
		30대	46	2.7174	.93632		
		40대	39	2.4744	.87508		
		50세 이상	18	2.3056	.82496		
	태만	30세 미만	14	2.4286	.58366	1.153	.331
		30대	46	2.3043	.58193		
		40대	39	2.1795	.49321		
		50세 이상	18	2.1389	.54383		
	발언	30세 미만	14	3.2500	.75320	1.667	.178
		30대	46	3.5652	.63778		
		40대	39	3.6923	.60279		
		50세 이상	18	3.5278	.62948		
	충성	30세 미만	14	3.5476	.44544	1.772	.157
		30대	46	3.2754	.51306		
		40대	39	3.3162	.49529		
		50세 이상	18	3.5185	.53897		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

2. 성별에 따른 각 변수의 차이 검증

성별에 따른 변수의 차이를 검증한 결과는 아래 <표 14>와 같다. 분배 공정성에 대한 인식에서 남자의 평균은 3.07, 여자의 평균은 3.10으로

나타났으며 남녀 집단 간에는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.
상호작용공정성에 대한 인식에 있어서 남자의 평균은 3.02이며 여자의 평균은 2.76으로 역시 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았으며, 절차 공정성에 있어서는 남자가 평균 3.55, 여자는 평균 3.24로 나타났으며 유의확률 $p < .05$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다($a > b$).

[표 14] 성별에 따른 변수 차이검증

변수		성별	N	평균	표준 편차	F	유의 확률	사후 검정
조직 공정성	분배 공정성	남(a)	86	3.0775	.73994	.026	.871	-
		여(b)	31	3.1022	.67451			
	상호작용 공정성	남(a)	86	3.0216	.63907	3.761	.055	-
		여(b)	31	2.7650	.61006			
	절차 공정성	남(a)	86	3.5543	.60631	5.595	.020	a > b
		여(b)	31	3.2473	.65528			
EVLN	이직	남(a)	86	2.5145	.86548	1.024	.314	-
		여(b)	31	2.7016	.92965			
	태만	남(a)	86	2.2587	.52643	.046	.830	-
		여(b)	31	2.2339	.61555			
	발언	남(a)	86	3.6047	.61890	1.286	.259	-
		여(b)	31	3.4516	.71128			
	충성	남(a)	86	3.3295	.51257	1.093	.298	-
		여(b)	31	3.4409	.49730			

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

EVLN에 있어서 이직의 경우 남자는 평균 2.51이며 여자는 평균 2.70으로 나타났으며 태만의 경우 남자는 평균 2.25이며 여자는 평균 2.23으로 나타났다. 발언의 경우 남자는 평균 3.60, 여자는 평균 3.45로 나타났으며 충성의 경우 남자는 평균 3.32, 여자는 평균 3.44로 나타났다. 집단 간에 통계적으로 유의미한 차이는 없는 것으로 나타났다.

3. 교육수준에 따른 각 변수의 차이 검증

교육수준별 집단 간의 차이를 분석한 결과 조직공정성에 있어서는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다. 아래 <표 15>를 보면 분배공정성 인식에 있어서 대졸 집단의 평균(3.09)은 가장 높았으며, 다음으로는 대학원졸(3.06), 전문대졸(3.00) 순으로 나타났다.

상호작용공정성에 있어서 평균이 가장 높은 집단은 ‘전문대졸’ (3.14)이었으며 다음으로는 ‘대졸’ (3.02), ‘대학원졸’ (2.90), 순으로 나타났다. 절차공정성에 있어서는 ‘전문대졸’ (3.77)의 경우가 가장 높게 나타났다 다음으로는 ‘대학원졸’ (3.54), ‘대졸’ (3.41) 순으로 나타났다.

[표 15] 교육수준에 따른 변수 차이검증

변수		교육수준	N	평균	표준 편차	F	유의 확률
조직 공정성	분배 공정성	전문대졸	3	3.0000	.50000	.053	.948
		대졸	72	3.0995	.69407		
		대학원졸	42	3.0635	.78774		
	상호작용 공정성	전문대졸	3	3.1429	.28571	.591	.555
		대졸	72	2.9048	.67006		
		대학원졸	42	3.0238	.60190		
	절차 공정성	전문대졸	3	3.7778	.69389	.928	.398
		대졸	72	3.4167	.60190		
		대학원졸	42	3.5476	.67804		
EVLN	이직	전문대졸	3	2.9167	1.12731	1.134	.325
		대졸	72	2.6389	.83802		
		대학원졸	42	2.4107	.94000		
	태만	전문대졸	3	2.5833	1.01036	.802	.451
		대졸	72	2.2708	.59004		

	발언	대학원졸	42	2.1964	.43314	1.362	.260
		전문대졸	3	3.3333	.57735		
		대졸	72	3.5000	.64459		
		대학원졸	42	3.6905	.64347		
	충성	전문대졸	3	3.8889	.19245	1.859	.161
		대졸	72	3.3657	.49460		
		대학원졸	42	3.3095	.53289		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

EVLN에서 이직의 경우 ‘전문대졸’ 집단의 평균(2.91)이 가장 높게 나타났으며, 다음으로는 ‘대졸’ (2.63), ‘대학원졸’ (2.41), 순으로 나타나 전반적으로 교육수준이 높아질수록 이직은 낮아지는 것으로 나타났다. 태만의 경우 ‘대학원졸’ 집단에서 가장 낮게 나타났으며(2.19), 대졸(2.27), 전문대졸(2.58) 순으로 높아지는 것으로 나타났다. 발언의 경우 ‘대학원졸’ (3.69)의 평균이 가장 높게 나타났으며, 대졸과 전문대졸로 갈수록 평균이 낮아지는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의미한 차이를 보이지는 않았다. 충성의 경우 ‘전문대졸’ 집단의 평균(3.88)이 가장 높게 나타났으며 ‘대졸’ (3.36), ‘대학원졸’ (3.30)의 순으로 낮아지는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의한 차이를 보이지는 않았다. EVLN에 있어서는 집단 간에 유의한 차이가 나타나지 않았다.

4. 직위에 따른 각 변수의 차이검증

직위에 따른 변수의 차이를 검증한 결과 모든 변수들에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다. 분배공정성 인식에 있어서 과장 집단의 평균(3.30)이 가장 높게 나타났다. 그 다음으로 부장급

이상(3.19), 사원(3.17), 차장(2.92), 대리(2.91) 순으로 나타났다. 상호작용공정성 인식에 있어서는 부장급 이상 집단의 평균(3.34)이 가장 높았으며, 그 다음으로 과장(3.02), 사원(3.02), 차장(2.85), 대리(2.67)로 나타났다. 이는 유의확률 $p < .01$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 절차공정성에 있어서는 역시 부장급 이상 집단의 평균이 가장 높게 나타났으며(3.59), 다음으로 과장(3.56), 사원(3.48), 대리(3.43), 차장(3.34) 순으로 나타났으며 통계적으로 유의한 차이를 보이지는 않았다.

다음으로 EVLN 중 이직에 대한 직위별 차이에 있어서는 대리 집단의 평균(2.72)이 가장 높았으며 그 다음으로는 사원(2.71), 차장(2.62), 과장(2.56) 순으로 나타났으며 전반적으로 직위가 낮은 사원과 대리 집단에서 상대적으로 높게 나타나는 것을 볼 수 있었다. 태만의 경우 과장 집단에서 가장 높게 나타났으며(2.43), 차장 집단에서 가장 낮게 나타났다.(2.12) 발언의 경우 부장급 이상의 집단에서 가장 높게 나타났으며(3.69), 대리 집단에서 가장 낮게 나타났다(3.38). 충성에서는 사원 집단에서 가장 높게 나타났으며(3.45), 대리 집단에서 가장 낮게 나타났다(3.25).

[표 16] 직위에 따른 변수 차이검증

변수		직위	N	평균	표준편차	F	유의확률	사후검정
조직 공정성	분배 공정성	사원(a)	20	3.1750	.56578	1.509	.204	-
		대리(b)	26	2.9103	.75016			
		과장(c)	24	3.3056	.68572			
		차장(d)	29	2.9253	.73542			
		부장급 이상(e)	18	3.1944	.80491			
	상호작용 공정성	사원(a)	20	3.0286	.61594	3.557	.009	e > b
		대리(b)	26	2.6703	.59353			
		과장(c)	24	3.0298	.67135			
		차장(d)	29	2.8522	.55128			

	절차 공정성	부장급 이상(e)	18	3.3413	.64846	.615	.653	-
		사원(a)	20	3.4833	.48936			
		대리(b)	26	3.4359	.72277			
		과장(c)	24	3.5694	.67730			
		차장(d)	29	3.3448	.68708			
		부장급 이상(e)	18	3.5926	.47905			
EVLN	이직	사원(a)	20	2.7125	.79586	1.756	.143	-
		대리(b)	26	2.7212	.90644			
		과장(c)	24	2.5625	.90063			
		차장(d)	29	2.6207	.88797			
		부장급 이상(e)	18	2.0833	.83137			
		사원(a)	20	2.3500	.57009	1.425	.230	-
	태만	대리(b)	26	2.2115	.59872			
		과장(c)	24	2.4375	.51208			
		차장(d)	29	2.1207	.55348			
		부장급 이상(e)	18	2.1667	.45374			
	발언	사원(a)	20	3.5500	.77629	.764	.551	-
		대리(b)	26	3.3846	.66795			
		과장(c)	24	3.6250	.59436			
		차장(d)	29	3.6034	.48879			
		부장급 이상(e)	18	3.6944	.75027			
	충성	사원(a)	20	3.4500	.55436	.474	.754	-
		대리(b)	26	3.2564	.49268			
		과장(c)	24	3.3333	.43959			
		차장(d)	29	3.3908	.56392			
		부장급 이상(e)	18	3.3889	.50163			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

5. 근속년수에 따른 각 변수의 차이검증

다음 <표 17>은 근속년수에 따른 집단 간 차이를 검증한 결과이다. 조직공정성과 EVLN의 모든 하위요소들에서 집단 간의 평균차가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

분배공정성의 경우 근속년수가 6년-10년 집단의 평균이 가장 높았으며(3.34), 그 다음은 21년 이상 집단이 높게 나타났다(3.21).

[표 17] 근속년수에 따른 변수 차이검증

변수		근속년수	N	평균	표준 편차	F	유의 확률
조직 공정성	분배 공정성	5년 이하	44	3.0379	.67616	1.427	.239
		6년~10년	13	3.3462	.68874		
		11년~20년	33	2.9343	.79706		
		21년 이상	27	3.2160	.68845		
	상호작용 공정성	5년 이하	44	2.8149	.60262	1.812	.149
		6년~10년	13	3.0989	.71043		
		11년~20년	33	2.9221	.61142		
		21년 이상	27	3.1481	.66710		
	절차 공정성	5년 이하	44	3.4621	.63578	1.225	.304
		6년~10년	13	3.7436	.51197		
		11년~20년	33	3.3535	.58890		
		21년 이상	27	3.5062	.71235		
EVLN	이직	5년 이하	44	2.7557	.82914	1.408	.244
		6년~10년	13	2.5385	.99920		
		11년~20년	33	2.5152	.86363		
		21년 이상	27	2.3241	.91414		
	태만	5년 이하	44	2.2955	.57636	.982	.404
		6년~10년	13	2.4231	.64051		
		11년~20년	33	2.2273	.45657		
		21년 이상	27	2.1296	.56061		
	발언	5년 이하	44	3.4432	.72510	1.113	.347
		6년~10년	13	3.7692	.43853		
		11년~20년	33	3.5758	.58791		
		21년 이상	27	3.6481	.64770		
	충성	5년 이하	44	3.3712	.50942	1.856	.141
		6년~10년	13	3.2821	.50637		
		11년~20년	33	3.2323	.48937		
		21년 이상	27	3.5309	.50855		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

상호작용공정성에 있어서는 근속년수가 21년 이상인 집단의 평균이 가장 높았으며(3.14), 대체적으로 근속년수가 길어질수록 평균이 높아지는 경향을 보였다(‘5년 이하’ 집단 평균=2.81, ‘6-10년’ 집단 평균=3.09, ‘11-20년’ 집단 평균=2.92).

절차공정성에서는 ‘6년-10년’ 집단의 평균이(3.74) 가장 높게 나타났으며, 이어서 21년 이상(3.50), 5년 이하(3.46), 6년-10년(3.74)의 순으로 나타났다.

EVLN 중 이직에 있어서는 5년 이하가 가장 높게 나타났으며(2.75) 근속년수가 늘어날수록 점차 작아지는 것으로 나타났다. 하지만 이러한 경향성에 통계적으로 유의한 차이가 나타나지는 않았다. 태만의 경우도 근속년수가 늘어날수록 대체로 평균치가 작아지는 경향을 보였으나(‘5년 이하’ 집단 평균=2.29, ‘6년-10년’ 집단 평균=2.42, ‘11년-20년’ 집단 평균=2.22, ‘21년 이상’ 집단 평균=2.12) 통계적으로 유의한 차이를 보이지는 않는 것으로 나타났다. 발언의 경우도 근속년수가 늘어날수록 대체로 평균치가 높아지는 경향을 보였으나(‘5년 이하’ 집단 평균=3.44, ‘6년-10년’ 집단 평균=3.76, ‘11년-20년’ 집단 평균=3.57, ‘21년 이상’ 집단 평균=3.64) 통계적으로 유의한 차이를 보이지는 않는 것으로 나타났다. 충성의 경우 ‘21년 이상’ 집단의 평균치가 가장 높게 나타났으며(3.53) ‘11년-20년’ 집단의 평균치가 가장 낮게 나타났다(3.23).

6. 결혼여부에 따른 각 변수의 차이검증

결혼여부에 따른 변수의 차이를 검증한 결과는 아래 <표 18>과 같다. 분배공정성에 대한 인식에서 미혼자의 평균은 3.04, 기혼자의 평균은 3.10으로 나타났으며 두 집단 간에는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

상호작용공정성에 대한 인식에 있어서 미혼자의 평균은 2.77이며 기혼자의 평균은 3.04로 나타났으며 유의확률 $p < .05$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다($b > a$). 절차공정성에 있어서는 미혼자가 평균 3.39, 기혼자는 평균 3.51로 나타났으며 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않는다.

것으로 나타났다.

EVLN 중 이직에 대한 미혼자의 평균은 2.83, 기혼자의 평균은 2.42로 나타났으며 유의확률 $p < .05$ 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다. ($b > a$) 태만에 대한 미혼자의 평균은 2.36, 기혼자의 평균은 2.19로 나타났으며 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 발언에 대한 미혼자의 평균은 3.35, 기혼자의 평균은 3.66으로 나타났으며 유의확률 $p < .05$ 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다. ($b > a$) 충성에 대한 미혼자의 평균은 3.36, 기혼자의 평균은 3.35로 나타났으며 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다.

[표 18] 결혼여부에 따른 변수 차이검증

변수		결혼 여부	N	평균	표준 편차	F	유의 확률
조직 공정성	분배 공정성	미혼(a)	39	3.0427	.65863	.191	.663
		기혼(b)	78	3.1047	.75263		
	상호작용 공정성	미혼(a)	39	2.7729	.64616	4.831	.030
		기혼(b)	78	3.0440	.62006		
	절차 공정성	미혼(a)	39	3.3932	.60636	.933	.336
		기혼(b)	78	3.5128	.64397		
EVLN	이직	미혼(a)	39	2.8333	.82584	5.660	.019
		기혼(b)	78	2.4295	.88448		
	태만	미혼(a)	39	2.3654	.56442	2.524	.115
		기혼(b)	78	2.1955	.53550		
	발언	미혼(a)	39	3.3590	.67812	6.180	.014
		기혼(b)	78	3.6667	.60660		
	충성	미혼(a)	39	3.3675	.53963	.016	.898
		기혼(b)	78	3.3547	.49628		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

이상에서 연령, 성별, 교육수준, 직위, 근속년수, 결혼여부 등에 따른 변수별 집단 간의 차이를 검증한 결과 대체적으로 연령이 많고 근속년수가

길며 직위가 높아질수록 조직공정성에 대한 인식이 높아지며 이직은 낮아지는 경향을 보인다는 것을 알 수 있다. 교육수준에 따른 집단 간의 차이에 있어서는 교육수준이 높을수록 분배공정성에 대한 인식수준은 낮아지며 비록 통계적으로 유의미하지는 않지만 이직의 수준 역시 낮아지는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 선행연구의 이론적 가정과 대부분 일치하며 다음과 같은 해석이 가능하다. 우선, 연령 및 근속년수의 증가와 상위직급으로의 승진은 조직에 대한 투자의 증가 및 이직에 따른 매몰비용의 증가와 연속선상에서 볼 수 있다. 따라서 근속년수가 길어지면서 조직에 지속적으로 머무르고자 하는 의도와 이유는 더욱 분명해진다.

조직공정성에 대한 인식의 차이에 대해서는 조직에 더 오래 머무를수록 조직을 공동운명체로 생각하고 소속감은 더욱 강해지기 때문에 의사결정 과정을 내재화시켜 주어진 결과를 부정하기 보다는 대체적으로 수용하려는 경향이 커진 것으로 볼 수 있다. 이밖에도 업무수행에서 투입되는 노력이나 시간 대비 산출량의 비율에 있어서도 연륜과 경험이 쌓인 경우 같은 업무일지라도 더욱 수월하게 처리할 수 있기 때문에 개별 업무에서 받는 보상수준에 대한 인식에 있어서도 차이가 발생하였을 것이라고 본다. 특히, 팀제 운용에 있어서 하위직급에서 수행해야 하는 추가적인 업무지시 등은 투자 대비 보상 비율을 낮춰 하위직급의 공정성 인식에 부정적인 영향을 주었을 것으로 본다.

제 5 절 변수들 간의 상관관계 분석

회귀분석에 앞서 변수들 간의 관계와 방향성을 살펴보고 다중공선성 존재여부를 검정하기 위하여 변수들 간의 상관관계를 분석하였다. 분석 결과, 다음 <표 19>와 같이 변수간의 상관관계수들은 모두 0.9 이하로 나타나 다중공선성 문제는 존재하지 않는다고 볼 수 있다.

종속변수인 EVLN을 중심으로 다른 변수들과의 상관관계를 살펴보면 이직의 경우 집단문화, 발언, 태만을 제외한 모든 변수들과 유의한 관계를 가지는 것으로 나타났다. 특히, 분배공정성과 상호작용공정성에 있어 강한 음(-)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 또한 태만의 경우 이직, 심리적계약위반과 유의한 상관관계를 가지는 것으로 나타났으며 발언의 경우 분배공정성, 이직, 태만, 충성, 심리적계약위반을 제외한 나머지 변수들과 유의한 관계를 가지는 것으로 나타났다. 충성의 경우 상호작용공정성, 발전문화, 합리문화, 윤리적리더십과 유의한 관계를 가지는 것으로 나타났다.

독립변수인 조직공정성의 세 가지 요인들과 종속변수인 EVLN과의 관계를 살펴보면 먼저 이직의 경우 분배공정성과는 모두 음(-)의 높은 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 구체적으로는 분배공정성의 상관계수는 $-.326(p<.01)$, 상호작용공정성의 상관계수는 $-.406(p<.01)$, 절차공정성은 $-.237(p<.05)$ 로 나타나 상호작용공정성의 상관계수 값이 다른 공정성 유형에 비해 상대적으로 더 높게 나타났음을 알 수 있다. 태만의 경우 세 가지 독립변수 모두에서 유의한 상관관계가 나타나지 않았다. 발언의 경우 상호작용공정성과 절차공정성에서만 유의한 상관관계가 나타났다. 구체적으로는 상호작용공정성의 상관계수는 $.405(p<.01)$, 절차공정성의 상관계수는 $.249(p<.01)$ 로 나타나 상호작용공정성의 상관계수 값이 절차공정성 유형에 비해 더 높게 나타났음을 알 수 있다. 충성의 경우 상호작용공정성에 있어서만 유의한 상관관계를 나타냈으며 상관계수는 $.212(p<.05)$ 의 수준으로 나타났다.

조절변수인 조직문화의 네 가지 요인들과 종속변수인 EVLN과의 관계를 살펴보면 이직의 경우 집단문화를 제외한 나머지 세 문화 영역에서 유의한 상관관계를 나타냈다. 특히 발전문화의 경우에서 높은 음(-)의 상관관계를 나타냈으며 상관계수는 $-.338(p<.01)$ 로 나타났다. 태만의 경우 모든 조직문화 요인에서 유의미한 상관관계를 나타내지 않았다. 이

와 대조적으로 발언의 경우 모든 조직문화 요인에서 강한 정(+)의 상관관계를 나타냈다. 충성의 경우 발전문화($r=.254, p<.01$)와 합리문화($r=.235, p<.01$)에서만 유의미한 상관관계를 나타냈다.

통제변수들의 경우를 살펴보면 윤리적리더십의 경우 태만을 제외한 나머지 세 요인에서 모두 유의한 관계를 가지는 것으로 나타났으며 조직냉소주의의 경우 이직($r=.441, p<.01$)과 발언($r=-.205, p<.05$)에 있어서만 유의한 관계를 가지는 것으로 나타났다. 보상불만족과 업무불만족의 경우 이직과 발언에 있어서만 유의한 관계를 가지는 것으로 나타났으며 고용가능성도 이와 유사하게 이직과 발언에 있어서만 유의한 관계를 가지는 것으로 나타났다. 심리적 계약위반은 이직($r=.481, p<.01$)과 태만($r=.246, p<.01$)에 있어 강한 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

[표 19] 변수간 상관관계

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.분배공정	1.000															
2.상호공정	.515**	1.000														
3.절차공정	.377**	.541**	1.000													
4.발전문화	.412**	.584**	.431**	1.000												
5.위계문화	.195*	.201*	.177	.251**	1.000											
6.합리문화	.228*	.315**	.215*	.319**	.265**	1.000										
7.집단문화	.146	.273**	.161	.087	.055	.054	1.000									
8.이직	-.326**	-.406**	-.237*	-.338**	-.219*	-.229*	-.049	1.000								
9.태만	.107	-.053	-.063	.022	-.122	-.145	.101	.381**	1.000							
10.발언	.154	.405**	.249**	.378**	.252**	.314**	.244**	-.144	-.125	1.000						
11.충성	.148	.212*	.171	.254**	.163	.235*	.175	-.167	.054	-.036	1.000					
12.윤리리더	.270**	.552**	.621**	.379**	.381**	.210*	.252**	-.228*	-.172	.333**	.199*	1.000				
13.조직냉소	-.378**	-.568**	-.259**	-.422**	.012	-.184*	-.054	.411**	.158	-.205*	-.084	-.307**	1.000			
14.불만족	.530**	.285**	.189*	.359**	.131	.200*	.023	-.419**	-.143	.184*	.118	.177	-.322**	1.000		
15.고용가능	-.151	.014	.049	.112	-.026	.203*	.270**	.324**	.160	.215*	.094	.197*	.066	-.213*	1.000	
16.심리계약	-.475**	-.282**	-.172	-.316**	-.013	.010	-.023	.481**	.246**	.045	-.098	-.188*	.389**	-.341**	.266**	1.000

** 0.01 수준(양쪽)에서 유의, * 0.05 수준(양쪽)에서 유의

제 6 절 가설검증 및 논의

조직공정성 인식과 불만족반응행동(EVLN) 간의 관계를 검증하기 위하여 모든 변수들을 동시에 투입한 조절회귀분석을 실시하였다. 조절효과를 실증적으로 파악하기 위한 방법 중 하나는 위계적 회귀분석을 통한 분석으로 위계적 회귀분석은 회귀식에 변수들을 단계적으로 투입하는 과정에서 조절효과를 확인하고자 하는 변수를 독립변수와의 상호작용 항으로 추가했을 때의 설명력 값이 통계적으로 유의미하게 증가하느냐의 여부를 통해 알아보는 방법이다(표영현, 2003). 예를 들어 독립변수(X)와 종속변수(Y)간의 관계에서 가정된 조절변수(M)의 조절효과는 다음과 같은 3단계의 회귀식을 통해 확인할 수 있다.

$$1\text{단계} : Y = \alpha + \beta X + \varepsilon$$

$$2\text{단계} : Y = \alpha + \beta X + \gamma M + \varepsilon$$

$$3\text{단계} : Y = \alpha + \beta X + \gamma M + \delta XM + \varepsilon$$

* 참조 - α : 상수, $\beta \cdot \gamma \cdot \delta$: 회귀계수, ε : 잔차항

1. 조직공정성과 EVLN과의 관계 : 가설 1, 2, 3의 검증

가설 1-1 “분배공정성은 이직에 부(-)의 영향을 미칠 것이다”, 가설 2-1 “절차공정성은 이직에 부(-)의 영향을 미칠 것이다”, 가설 3-1 “상호작용분배공정성은 이직에 부(-)의 영향을 미칠 것이다”, 의 세 가설을 검증하기 위해 실시한 위계적 회귀분석 결과는 아래와 같다. 분석의 편의를 위해 성별은 남성=0, 여성=1로 더미변수화하였으며 결혼여부는 미혼=0, 기혼=1로 더미변수화하였고, 직군은 일반직=0, 연구직=1로 더미변수화하였다.

[표 20] 조직공정성 - 이직 간의 조절회귀분석 결과

	model1		model2		model3		model4	
	통제변수		공정성		조직문화		공정성*조직문화 상호작용	
	β	t	β	t	β	t	β	t
상수		1.180		1.237		2.096		.244
리더십	-.079	-.886	-.017	-.159	.061	.520	.062	.508
조직냉소	.227	2.504*	.174	1.693	.203	1.950	.258	2.284
불만족	-.181	-2.086*	-.231	-2.399	-.186	-1.926	-.277	-2.525
고용가능	.187	2.116*	.200	2.243	.218	2.305	.259	2.634
심리계약	.263	2.861**	.286	2.993	.338	3.494	.339	3.225
성별 ^{a)}	.013	.159	.003	.036	.003	.040	.000	.000
직위	.166	1.868	.155	1.723	.132	1.490	.167	1.750
결혼여부 ^{b)}	-.220	-1.827	-.173	-1.362	-.157	-1.261	-.201	-1.512
직군 ^{c)}	.012	.141	.005	.065	.027	.319	.066	.732
연령	.048	.296	.031	.190	.105	.634	.185	1.023
교육수준	-.062	-.747	-.055	-.662	-.090	-1.075	-.136	-1.450
근속년수	.142	.758	.147	.783	.041	.214	.059	.285
분배공정			.136	1.272	.185	1.761	-1.473	-1.361
상호공정			-.158	-1.289	-.087	-.668	-.163	-.135
절차공정			-.029	-.281	-.057	-.548	1.577	1.592
발전문화					-.006	-.061	.704	1.269
위계문화					-.174	-1.967	-.729	-1.162
합리문화					-.144	-1.629	.315	.668
집단문화					-.078	-.931	.004	.009
분배*발전							.694	.997
분배*위계							.664	.766
분배*합리							-2.249	-2.336
분배*집단							1.065	1.018
상호*발전							.785	.595
상호*위계							-.446	-.406
상호*합리							-.292	-.391
상호*집단							-.571	-.602
절차*발전							.051	.058
절차*위계							1.008	1.668
절차*합리							-.943	-1.313
절차*집단							-.210	-.341
R ²	.437		.451		.500		.569	
조정된 R ²	.372		.369		.403		.411	
F	6.728		5.528		5.113		3.613	

표본 n = 117, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

우선 독립변수인 분배공정성이 불만족 반응행동에 미치는 영향을 살펴 보았다. 첫째, 분배공정성이 이직에 미치는 영향을 살펴보면, <표 20>에 서 분배공정성($\beta = .136$)은 정(+)의 영향을, 상호작용공정성($\beta = .158$)

과 절차공정성($\beta = .029$)은 음(-)의 영향을 주지만 유의확률 수준에서 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 절차공정성의 경우 유민 봉·심형인(2012)의 연구결과와 일치하는 결과를 보여주고 있으나 통계적으로 유의한 결과를 보여주고 있지는 못하다.

[표 21] 조직공정성 - 태만 간의 조절회귀분석 결과

	model1		model2		model3		model4	
	통제변수		공정성		조직문화		공정성 * 조직문화 상호작용	
	β	t	β	t	β	t	β	t
상수		3.010		1.479		1.622		-2.116
리더십	-.160	-1.464	-.231	-1.820	-.155	-1.142	-.155	-1.130
조직냉소	.071	.637	.153	1.290	.182	1.516	.313	2.460
불만족	.030	.276	-.140	-1.257	-.153	-1.373	-.125	-1.007
고용가능	.111	1.021	.118	1.150	.065	.597	.166	1.502
심리계약	.183	1.621	.297	2.693	.385	3.442	.299	2.524
성별 ^{a)}	-.133	-1.317	-.140	-1.462	-.121	-1.259	-.060	-.596
직위	-.027	-.246	.010	.094	.007	.068	.066	.616
결혼여부 ^{b)}	-.146	-.988	-.193	-1.317	-.195	-1.359	-.304	-2.031
직군 ^{c)}	-.065	-.634	-.080	-.821	-.082	-.846	-.146	-1.433
연령	-.300	-1.514	-.240	-1.273	-.124	-.650	-.108	-.532
교육수준	-.017	-.166	.018	.184	.026	.267	.083	.784
근속년수	.232	1.008	.230	1.060	.120	.546	.347	1.492
분배공정			.428	3.468***	.474	3.896	-.625	-.512
상호공정			.072	.505	.011	.072	.805	.591
절차공정			-.009	-.071	-.062	-.519	2.888	2.586
발전문화					.247	2.095*	1.080	1.728
위계문화					-.153	-1.502	1.006	1.421
합리문화					-.165	-1.616	.086	.161
집단문화					.057	.593	.010	.019
분배*발전							.290	.370
분배*위계							-.512	-.524
분배*합리							-1.263	-1.164
분배*집단							1.652	1.401
상호*발전							-1.183	-.795
상호*위계							-2.606	-2.106
상호*합리							-.694	-.822
상호*집단							.951	.889
절차*발전							-.536	-.536
절차*위계							-.049	-.072
절차*합리							-.227	-.280
절차*집단							.337	.485
R ²	.149		.268		.333		.452	

조정된 R ²	.051	.159	.203	.252
F	1.521	2.466	2.553	2.260

표본 n = 117, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

다음으로 태만에 미치는 영향을 살펴보면 분배공정성($\beta = .428$)과 상호작용공정성($\beta = .072$)은 정(+)의 영향을 절차공정성($\beta = .009$)은 음(-)의 영향을 주고 있으며 유의확률 수준에서 유의한 영향을 주는 것은 분배공정성 뿐인 것으로 나타났다($p < .001$). 분배공정성이 태만에 정(+)의 유의한 영향을 강하게 미치는 것은 선행연구들을 통해 설정한 가설과는 반대되는 특이한 결과이다. 가설과는 반대로 분배공정성이 높다고 인식할수록 태만이 높게 측정된 것은 분배공정성이 높다고 인식하는 사람은 상대적으로 보수, 인사 측면에서 노력의 정도에 상응하는 보상을 조직으로부터 받고 있다고 느끼고 있기 때문에 나타난 결과로 판단할 수 있다. 분배공정성이 높다고 인식함에 따라 더 이상의 노력을 기울일 필요를 느끼지 못하고 태만 행동을 나타낼 유인이 존재하는 것으로 해석할 수 있을 것이다.

[표 22] 조직공정성 - 발언 간의 조절회귀분석 결과

	model1		model2		model3		model4	
	통제변수		공정성		조직문화		공정성 * 조직문화 상호작용	
	β	t	β	t	β	t	β	t
상수		2.117		1.167		.085		2.446
리더십	.210	2.080*	.137	1.108	.057	.435	.118	.842
조직냉소	-.213	-2.074*	-.100	-.870	-.135	-1.162	-.167	-1.290
불만족	.113	1.148	.114	1.059	.045	.415	.006	.047
고용가능	.229	2.286*	.205	2.052	.154	1.456	.079	.704
심리계약	.132	1.267	.150	1.398	.137	1.264	.193	1.603
성별 ^{a)}	.016	.172	.020	.213	.037	.401	.006	.057
직위	-.029	-.291	.006	.060	.034	.339	.026	.238
결혼여부 ^{b)}	.374	2.739**	.302	2.119	.282	2.028	.359	2.358
직군 ^{c)}	.089	.939	.098	1.040	.074	.784	.084	.804
연령	.006	.031	.048	.263	.042	.225	.056	.271
교육수준	.041	.432	.044	.472	.105	1.121	.036	.335
근속년수	-.162	-.761	-.181	-.855	-.120	-.561	-.242	-1.024
분배공정			-.011	-.090	-.050	-.426	.021	.149
상호공정			.285	2.065*	.143	.984	.058	.358
절차공정			-.060	-.513	-.048	-.412	-.088	-.690
발전문화					.171	1.499	.245	1.844

위계문화				.171	1.728	.101	.949
합리문화				.053	.541	.065	.535
집단문화				.167	1.786	.178	1.758
분배*발전						-.016	-.114
분배*위계						-.037	-.313
분배*합리						.050	.320
분배*집단						-.044	-.365
상호*발전						.004	.026
상호*위계						.216	1.505
상호*합리						-.079	-.482
상호*집단						.172	1.343
절차*발전						.085	.586
절차*위계						-.025	-.211
절차*합리						.069	.581
절차*집단						.021	.198
R ²	.276	.308	.373	.432			
조정된 R ²	.193	.205	.250	.224			
F	3.305	3.000	3.035	2.082			

표본 n = 117, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

다음으로 발언에 미치는 영향을 살펴보면 <표 22>에서 분배공정성($\beta = .090$)과 절차공정성($\beta = .513$)은 음(-)의 영향을 상호작용공정성($\beta = 2.065$)은 정(+)의 영향을 주고 있으며 유의확률 수준에서 유의한 영향을 주는 것은 상호작용공정성 뿐인 것으로 나타났다($p < .05$). 상호작용공정성이 높다고 인식할수록 발언이 높게 나온 것은 가설 3-2를 지지하는 결과로서 조직의 의사결정 과정에서 소속 직원들과의 정보공유, 의사소통이 증시될수록 직원의 발언이 증가할 수 있다는 것을 보여준다.

[표 23] 조직공정성 - 충성 간의 조절회귀분석 결과

	model1		model2		model3		model4	
	통제변수		공정성		조직문화		공정성 * 조직문화 상호작용	
	β	t	β	t	β	t	β	t
상수		3.095		2.170		1.349		1.878
리더십	.246	2.222*	.131	.960	.136	.923	.118	.842
조직냉소	.100	.885	.184	1.437	.201	1.543	-.167	-1.290
불만족	.058	.539	.058	.483	-.022	-.178	.006	.047
고용가능	.166	1.514	.158	1.422	.060	.503	.079	.704
심리계약	-.142	-1.244	-.133	-1.120	-.156	-1.286	.193	1.603
성별 ^{a)}	.143	1.396	.156	1.510	.144	1.381	.006	.057
직위	.064	.584	.085	.756	.128	1.153	.026	.238
결혼 ^{b)}	-.092	-.612	-.167	-1.058	-.209	-1.340	.359	2.358

직군 ^{c)}	-.082	-.791	-.084	-.798	-.134	-1.277	.084	.804
연령	-.026	-.132	.015	.076	-.067	-.322	.056	.271
교육수준	-.129	-1.259	-.125	-1.208	-.094	-.903	.036	.335
근속년수	.328	1.405	.327	1.395	.463	1.943	-.242	-1.024
분배공정			-.015	-.115	-.051	-.384	.343	.276
상호공정			.182	1.187	.027	.167	-2.046	-1.475
절차공정			.084	.655	.064	.493	-.684	-.602
발전문화					.166	1.300	-.156	-.245
위계문화					.032	.287	-.615	-.853
합리문화					.217	1.966	-.176	-.327
집단문화					.141	1.344	-.525	-1.019
분배*발전							-.091	-.114
분배*위계							.026	.026
분배*합리							.647	.586
분배*집단							-.375	-.313
상호*발전							2.281	1.505
상호*위계							-.266	-.211
상호*합리							.275	.320
상호*집단							-.525	-.482
절차*발전							.592	.581
절차*위계							-.253	-.365
절차*합리							1.108	1.343
절차*집단							.140	.198
R ²	.127		.149		.215		.297	
조정된 R ²	.027		.022		.061		.041	
F	1.264		.840		2.057		.829	

표본 n = 117, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

다음으로 충성에 미치는 영향을 살펴보면 분배공정성(.015), 상호작용 공정성(.182), 절차공정성(.084)로 나타났으며 분배공정성은 부(-)의 영향을, 나머지는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 세 요인 모두에 있어서 통계적으로 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다.

2. 통제변수들이 EVLN에 미치는 영향

본 연구의 결과가 여타 선행연구들과 차별되는 점은 EVLN에 영향을 미치는 다양한 변수들을 분석에 포함시켰다는 점이다. 위계적 회귀분석 결과 독립변수 외에도 통제변수로 지정된 여러 변수들에서 EVLN과의 유의한 관계가 나타났다. 우선, 상관분석결과에서 높은 상관관계를 보였던 변수들 중에서 심리적계약위반은 이직에 강한 정(+)의 영향을 미치

는 것으로 나타났다($\beta = .263, p < .01$). 고용가능성 또한 이직과 발언에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났는데($\beta = .187, p < .01, \beta = .229, p < .05$) 이는 자신이 다른 조직에 고용될 가능성이 높다고 판단되면 조직에 불만이 생겼을 때 이직의 의도를 쉽게 가지게 되고, 불만을 해결하기 위해 동료들과 이야기를 할 가능성이 높아진다는 것을 의미한다. 조직냉소주의의 경우 이직과 발언에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났는데($\beta = .227, p < .05, \beta = -.213, p < .05$) 이는 선행연구에서도 입증된 바와 동일한 결론으로서(설홍수 · 지성구, 2006) 조직혁신냉소주의는 조직혁신에 대한 불신과 비관적인 견해로 인해 조직몰입과 직무만족을 줄이고, 이는 다시 이직의도와 이직을 높이는 것으로 볼 수 있다. 또한 발언을 줄이는 반응을 이끌어 내는 것으로 해석해 볼 수 있다.

윤리적 리더십의 경우 발언과 충성에서 유의한 결과를 보였는데($\beta = .210, p < .05, \beta = .246, p < .05$) 이는 해양경찰공무원의 직무불만족에 대한 반응을 연구한 선행연구(윤병훈 · 공태명, 2015)에서의 결과와 일치하는 결과이다. 이같은 결과는 상관의 윤리적 리더십이 발현될수록 조직 내 구성원 개개인이 조직 내부에서 발생하는 문제의 개선을 위해 자신의 의견을 제시하고 상호 논의하고자 하는 의지가 높아진다는 것을 보여준다. 또한 윤리적 리더십이 높다고 인식할수록 불만이 생겼을 때 조직이 이를 해결해 줄 것이라는 생각이 조직원에게 강하게 작용할 것이라는 것도 보여주는 결과이다.

불만족의 경우 업무, 보상불만족 모두 이직에 유의한 정(+)의 영향이 있음을 검증한 선행연구(최동훈, 2015)의 연구결과와 같은 결과를 보여주었다.

3. 조직문화의 조절효과 검증 : 가설 4의 검증

<표 20>에서 모델 4는 조직공정성과 조직문화의 상호작용항을 대입하여 분석한 모델로서 이직에 대해 41.1% 설명하고 있으며 F값은 1.119, 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 상호작용항을 대입하여 분석한 결과에서 통계적으로 유의한 결과를 얻은 것은 절차공정성과 발전문화의 상호작용항을 대입했을 때이며,

t값은 -2.336 유의확률은 0.022로 나타나 가설 4가 부분적으로 지지되었다. <표 21>에서 모델 4 또한 조직공정성과 조직문화의 상호작용항을 대입하여 분석한 모델로서 태만에 대해 25.2% 설명하고 있으며 F값은 1.531, 유의확률은 0.002로 나타나 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 상호작용항을 대입하여 분석한 결과에서 통계적으로 유의한 결과를 얻은 것은 절차공정성과 위계문화의 상호작용항을 대입했을 때이며, t값은 -2.106로 나타났고 유의확률은 0.038로 나타났다. 즉 가설4 중 위계문화가 태만에 부(-)의 2.106만큼 변화를 준다는 것을 의미하며 가설4가 부분적으로 지지된다고 할 수 있다. <표 22>에서 모델 4는 모델 3에 상호작용항을 추가하여 회귀시킨 결과이다. 상호작용항을 추가함으로써 설명력의 변화가 나타났고 F값은 0.733, 유의수준은 $p < .01$ 로 나타나 회귀모형의 적합성이 확인되었다. Durbin-Watson 수치도 2에 가까운 2.072로 적합하게 나타났으나 통계적으로 유의한 수치를 보이는 항목은 없는 것으로 나타났다. <표 23>에서 모델 4는 모델 3에 상호작용항을 추가하여 회귀시킨 결과이다. 상호작용항을 추가함으로써 설명력은 4.1%, F값은 0.829, 유의수준은 .291로 나타나 회귀모형은 유의하지 않은 것으로 확인되었다. Durbin-Watson 수치는 2에 가까운 1.806으로 적합하게 나타났으나 통계적으로 유의한 수치를 보이는 항목은 없는 것으로 나타났다.

제 7 절 종합적 논의

1. 실증적 분석결과

지금까지 한국조폐공사 직원의 조직공정성에 대한 인식, 조직문화 인식과 불만족 반응행동(EVLN)의 관계를 살펴보았다. 우선, 분배공정성·절차공정성·상호작용공정성을 모두 포함한 전체 조직공정성 인식수준에 있어서는 보통 수준으로 나타나 전반적으로 조직의 공정성에 대해서는 불만족하지 않는 것으로 나타났다. 그 중에서 분배공정성과 상호작용공정성의 인식수준은 보통 이상으로 나타나 보상의 결과 측면에서는 대체적으로 만족하고 있다는 사실을 알 수 있다. 하지만 절차공정성은 보통

이하로 가장 낮게 인식하고 있는 것으로 나타나 의사결정 과정에 만족하지 못하고 있음을 알 수 있다. 한편, EVLN에 있어서는 이직과 태만의 경우 보통 이하로 나타나 조사 대상자들이 조직에 불만이 생겼을 때 이직과 태만은 상대적으로 낮게 가진다는 것을 알 수 있다. 또한 발언과 충성의 경우에는 보통 이상으로 나타났는데 조사대상자들이 조직에 불만이 생겼을 때 이직과 태만보다는 발언을 통해 자신의 의사를 표현하거나 조직 차원에서 해결되기를 믿고 기다리는 행태를 보인다고 판단된다.

연령에 따른 변수의 차이 검증에서는 Sheldon(1971) 및 Steers(1977)의 이론적 논의에서와 마찬가지로 연령이 높아질수록 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성을 높게 인식하는 경향이 있는 것으로 나타났다. 불만족 반응행동(EVLN)에 있어서 이직, 태만, 발언, 충성의 네 요소가 연령이 높아질수록 이직과 태만은 낮게, 발언과 충성은 높게 나타나는 경향을 보였으나 집단 간의 차이는 통계적으로 유의미하지는 않았다.

성별에 따른 변수 차이검증에서는 대체적으로 남성의 경우 조직공정성 인식에서 여성과 유사하거나 더 높게 나타났으며 특히 절차공정성에서 남자가 여자에 비해 평균이 높게 나타났으며 이는 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다. EVLN에서는 성별에 따른 규칙성을 찾을 수 없었으며 통계적으로도 유의미한 결과는 나타나지 않았다.

교육수준에 따른 변수의 차이 검증에서는 조직공정성과 불만족 반응행동 모두에서 통계적으로 유의한 결과를 보이지 않았다.

직위에 따른 변수의 차이 검증에서는 계급이 올라갈수록 분배·절차·상호작용공정성에 대한 인식 수준은 대체적으로 높아지는 것으로 나타났으며 상호작용공정성에 있어서는 집단 간의 차이가 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 DeCottis & Summers(1987), 주재진(2007)의 선행연구에서 제시한 결과와 일치하였다. 불만족 반응행동에 있어서는 이직, 태만은 직위가 높아질수록 의도가 낮아지는 경향을 보였고, 발언과 충성에 있어서는 직위가 높아질수록 의도가 높아지는 경향을 보였으나 통계적으로 유의미한 결과를 나타내지는 않았다.

근속년수에 따른 변수 차이 검증에서는 조직공정성 중 상호작용공정성에서만 통계적으로 유의미한 결과를 얻을 수 있었다. 불만족 반응행동에서는 이직과 발언에서 통계적으로 유의미한 결과를 보였는데, 이직의 경

우 미혼자에서 더 높은 수치를 보였으며, 발언의 경우 기혼자에서 더 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

다음으로 변수들 간의 관계를 검증한 결과, 조직공정성의 세 가지 요인 중 불만족 반응행동에 유의한 영향을 미치는 요인은 발언에 정(+)의 영향을 미치는 상호작용공정성 뿐인 것으로 나타났다.

인구사회학적 특성 및 상황적 특성 변수들이 불만족 반응행동에 미치는 영향의 경우 심리적계약위반은 이직에 강한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 고용가능성 또한 이직과 발언에 강한 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직냉소주의의 경우 이직과 발언에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 선행연구와 동일한 결과를 나타내고 있었다. 윤리적 리더십은 발언과 충성에서 유의한 정(+)의 영향을 보이고 있었으며 이 또한 선행연구의 결과와 일치하였다. 불만족의 경우 이직에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직문화의 조절효과를 검증한 결과 절차공정성이 이직에 미치는 영향에 있어 발전문화가, 절차공정성이 태만에 미치는 영향에 있어 위계문화가 각각 통계적으로 유의한 변화를 나타내는 것으로 나타났다.

2. 결론논의

이상의 실증분석결과를 통해 얻은 정보들을 종합적으로 검토한 결과 다음과 같은 측면에서 한국조폐공사의 조직공정성과 불만족 반응행동, 그리고 조직문화의 조절효과에 대한 현상들을 분석할 수 있을 것으로 본다.

한국조폐공사의 불만족 반응행동에 있어서 상호작용공정성의 영향력이 가장 중요하게 나타난 것은 상명하복의 계서제적 구조와 위계적인 조직문화에서 원인을 찾을 수 있다. 상호작용공정성의 판단은 공식적인 결과나 제도보다는 상관과의 비공식적인 관계상 나타나는 상관의 태도와 예의, 의사결정에 대한 설명과 이해를 구하는 행위로부터 지각된다. 하지만 아랫사람들에 대한 존중이나 배려와 같은 비공식적인 상호관계는 공공기관의 특성상 간과되기 쉽고 특히, 보수적이면서 계급과 연공서열이 중시되는 조직 내에서는 더욱 그러하다. 또한 절차공정성 인식수준의 평균이 다른 공정성 유형과 비교하여 가장 낮게 나타난 것은 조직원들이

상관들과의 의사결정 과정에 가장 불만족스러워하고 있다는 점도 보여주고 있다.

이때 상호작용공정성은 관료제 문화를 가진 조직 자체가 지닌 몰인격성(impersonality)과는 다른 측면에서 이해해야 한다. 정해진 법령과 규율을 원칙대로 적용하여 명령과 지시를 내리는 상관의 행동 자체가 상호작용공정성을 침해하지는 않는다. 오히려 규율을 준수하고 일관되게 규정을 적용하는 행위는 상관의 자의적인 판단을 배제함으로써 절차공정성을 확보하는 수단이 될 수 있다(엄석진·윤영근, 2012). 이와 달리 상호작용공정성의 문제는 결정된 사안을 부하직원들에게 전달하고 이해를 구하는 상관의 태도에서 발생한다. 즉 관료제적 특성과는 별도로 상관이 갖는 권위적이고 고압적인 태도가 직원들에게 상호작용공정성을 낮게 인식하는 원인으로 작용하였다고 볼 수 있다.

또 다른 원인은 불공정한 대우를 경험했을 때 나타나는 반응행동 측면에서 찾을 수 있다. 김명언(1997)의 연구에서는 우리나라 직장인들이 불공정성을 경험하는 경우 가장 많이 취하는 행동은 ‘참고 지내는 것’임을 밝힌 바 있다. 계급사회에서 상관의 결정에 이의를 제기하는 것은 자칫 항명과도 같이 여겨질 수가 있어 불만의 표출이나 반대의견을 제시하는 것에 더욱 신중을 기하거나 그냥 참고 넘어가는 것이 더 낫다고 생각할 수 있기 때문이다. 따라서 상관의 결정에 대한 의견제시가 비교적 제한적인 조직에서 불만이 쉽게 해소되지 못하는 상황이 상호작용공정성에 대한 중요성을 더욱 크게 부각시켰을 것으로 분석할 수 있다.

또한 조직문화의 측면에서 절차공정성과 이직, 절차공정성과 태만의 관계에 있어 발전문화와 위계문화가 유의미한 통계적 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이직에 있어 절차공정성과 발전문화의 상호작용이 다른 공정성과 문화적 측면에 비해 가장 높은 부(-)의 영향력을 조절효과를 가진다는 것은 의사결정 과정에 있어 공정하다고 인식할수록, 여기에 발전문화적 측면이 강하다고 인식할수록 이직의도를 낮게 가지도록 한다는 것을 의미한다. 이는 발전문화가 가지는 속성과도 관련이 있다. 즉, 변혁을 전제로 하며 구성원들이 수행하는 과업의 중요성이나 이념적인 호소력에 의해 동기가 부여되는 발전문화의 속성으로 인해 절차적 공정성이 높다고 인식하는 직원들이 조직의 변혁성 또한 높다고 인식한다면

이직의도를 낮게 가질 것이라고 추론할 수 있다. 또한 위계문화의 경우 조직의 통제와 내부지향을 특징으로 하는데 공공부문에서 주로 높게 나타나는 문화유형이다. 본 연구에서 한국조폐공사 직원들이 가장 많이 높게 인식하는 것으로 조사된 문화유형이 바로 위계문화이다. 규칙을 통해 통제와 질서유지가 전제되는 이 문화유형이 높게 인식된다면 절차적 공정성이 보장된다는 전제 하에서 조직원들은 원칙과 내부능률을 우선시하는 속성으로 인해 태만행동을 줄이게 된다는 결론을 얻을 수 있다.

제 5 장 결론

제 1 절 연구의 시사점

1. 이론적 함의

본 연구가 갖는 이론적 함의는 조직공정성의 하위요인 중에서 상호작용 공정성이 갖는 개념적 독립성이 경험적으로 확인되었다는 점에 있다. 선행연구에서 상호작용공정성을 평가하는 기준으로 제시되었던 의견고려, 친절성, 편견배제, 충분한 설명 문항들은 요인분석결과 분배공정성 및 절차공정성과는 구별되었으며 상호작용공정성을 공통적으로 설명하고 있는 것으로 나타나 선행연구의 이론적 틀을 뒷받침하였다. 따라서 조직공정성 논의에 있어서는 상호작용공정성을 절차공정성과 동일 개념으로 보는 2요인 모델보다는 개념적으로 독립된 요인으로 보는 3요인 모델을 적용하여 더욱 폭넓게 살펴보는 접근방법이 필요하다. 특히, 공공기관의 계층적 구조와 위계적 조직문화로 인하여 비공식적인 인간관계 측면이 간과되기 쉬운 조직의 특성을 감안한다면 상호작용공정성은 향후 연구에서 더욱 중요하게 다루어져야 할 요인이라고 본다. 또한 본 연구에서는 주로 독립변수 또는 종속변수로 다루어졌던 조직문화 변수를 조절변수로 두고 변석함으로써 의미있는 결과를 얻었다는 점에서도 이론적 함의를 갖는다고 볼 수 있다.

2. 정책적 시사점

박순애·정선경(2011)은 공공부문의 경우에는 부서별 정원과 보직이 한정되어 있어 주로 보직 이동이나 파견 등으로 경력을 쌓는 경향이 큰 구성원들의 선호를 충족시키는 것은 더욱 어렵다고 지적한 바 있다. 이처럼 희소자원의 배분이 일어나고 결정된 결과에 대한 구성원들의 수용이 필요한 상황에서 조직공정성의 확보는 더욱 중요해진다.

본 연구의 실증분석 결과에서는 조직공정성에 대한 전반적인 인식수준은 보통 이상으로 나타났으며 불만족 반응행동(EVLN)은 보통수준 보다 높게 나타났다. 조직공정성과 불만족 반응행동(EVLN) 간의 관계에 있어서는 상호작용공정성만이 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 분배공정성과 절차공정성 측면은 내부 규정과 지침 등에 의해 고정되어 있기 때문에 현실적으로 변화를 가져올 수 있는 부분이 크지 않다. 또한 배분과 절차에 관한 구조적 변화를 가져오기 위해서 엄청난 예산과 조직 전체 차원의 광범위한 노력이 필요하게 된다. 하지만 고무적인 점은 적어도 조직원들이 배분적 결과에 대해서는 대체적으로 만족하고 있기 때문에 비교적 개인의 자발적인 노력으로도 효과를 거둘 수 있는 상호작용공정성 제고에 우선적인 초점을 맞춘 정책을 통해서도 전체 공정성 인식과 불만족 반응행동(EVLN) 수준을 호전시킬 수 있다는 것에 있다. 또한 조직문화 측면에서 분석한 결과 직원들이 가장 높게 인식하고 있는 위계문화는 태만에 부(-)의 조절효과를, 가장 낮게 인식된 발전문화는 이직에 부(-)의 조절효과를 주는 것으로 나타났다. 이를 통해 볼 때 조직원의 불만족 반응행동(EVLN) 중 부정적인 측면인 이직과 태만을 줄이기 위해서 조직적 차원에서 위계문화와 발전문화의 핵심가치인 통제와 변혁을 전략적으로 강화시킬 필요가 있을 것이다. 이와 같은 점들에 착안하여 다음과 같은 세 가지 정책적 제안을 하고자 한다.

첫째, 중간관리자급을 대상으로 공정성이 갖는 의미와 중요성에 대한 교육이 시행되어야 한다. 조직에서 분배·절차공정성 측면은 공식적으로도 많은 문제제기가 이루어져왔으며 조직차원의 개선 노력이 지속되고 있지만 상호작용공정성 측면에서의 문제점은 크게 부각되지는 않았으며 조직원의 태도에 미치는 영향력과 기능적 측면 역시 충분히 인식되지 못하였다. 이것은 상호작용공정성이 분배·절차공정성에 비하여 전체적인 공정성 판단의 핵심요소가 아니며 인간관계의 비공식적인 측면이라는 특성 때문에 비롯된 결과라고 볼 수도 있겠지만 한국조폐공사의 경우 계급제적 특성으로 인하여 특별한 문제의식을 갖지 않았거나 하위직 입장에서 공식적인 문제제기 대신에 그냥 받아들이고 수용하는 자세를 취했기 때문이라고 본다.

그러므로 우선적으로 공정성이 한국조폐공사에서 갖는 의미와 필요성에

대한 인식과 공정성을 높일 수 있는 실천방안에 대한 교육이 필요할 것이다. 이때 가장 교육이 필요한 대상자는 하위직 구성원들에게 직접적인 영향력을 갖고 조직의 분위기를 주도하는 중간관리자층이 되어야 한다. 중간관리자층은 하위직급과 일상 업무에서 마주하면서 이들에게 명령, 지시를 내리거나 함께 업무를 처리하며 지속적인 상호관계를 유지하므로 직접적으로 미치는 영향력은 고위직에 비해 더 크다. 이와 같은 주장은 상호작용공정성은 의사결정 권한을 갖는 중간관리자들의 책임영역이라고 주장한 Bies & Moag(1986)에 의해서도 뒷받침된다.

둘째, 중간관리자층을 중심으로 구성원들 간의 관계를 개선하고 조직의 분위기를 쇄신하려는 자발적인 노력이 이루어져야 할 것이다. 상호작용 공정성은 비록 결과나 절차에 대하여 만족하지 못하는 상황에서도 상관의 태도로 인한 재량적 행위를 통해서 얻어질 수 있다는 점이 특징이다. 같은 내용의 업무지시일지라도 상관이 부하직원들을 배려하고 존중하는 태도를 갖고 있다면 하위직 입장에서는 비록 그 지시가 부당하다고 생각할지라도 더 수용하려는 자세를 보일 수 있다. 이때 중간관리자층의 자발적인 노력과 역할이 더욱 강조되어야 하는 이유는 상부에서 관련 정책을 시행한다고 하더라도 팀 단위에서 이루어지는 비공식적인 상호관계를 일일이 관찰하거나 일률적인 방식으로 통제하는 것 자체가 불가능하기 때문이다. 따라서 실제로 실무단위에서 정책을 집행하고 하위직들에게 많은 영향력을 행사하는 중간관리자층의 자발적인 노력이 더욱 필요해진다.

셋째, 위계문화와 발전문화의 긍정적 측면을 더욱 강화하기 위한 조직적 차원의 노력이 뒤따라야 할 것이다. 조직원들이 가장 높게 인식하고 있는 위계문화는 원칙에 따른 의사결정과 통제라는 장점을 가진 동시에 유연성이 부족한 단점을 가지고 있다. 반면 발전문화는 통제가 약한 대신 창의성과 유연성이 높은 장점을 가지고 있다. 따라서 두 문화의 장점을 강화하고 약점을 최소화하는 전략적인 판단과 기업문화 측면의 효과적인 제도와 정책이 시행되어야 할 것이다.

제 2 절 연구의 한계 및 후속연구 제안

본 연구에서는 다음과 같은 한계점이 지적될 수 있다.

첫째, 변수간의 관계를 횡단적인 분석을 통해 살펴보았기 때문에 변수들 간의 인과관계를 규명하는 데에는 한계를 갖는다고 할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 새로운 정책의 시행과 외부환경 변화에 따른 구성원들의 인식변화를 조사한 시계열 자료를 활용하고, 변수들 간의 반대모델을 가정한 종단적인 분석을 수행하거나 경로분석 기법 등을 활용한다면 변수들 간의 인과관계를 좀 더 명확히 살펴볼 수 있을 것이다.

둘째, 조사대상자의 범위이다. 본 연구에서는 부·팀장급 이하의 5급 이상 3급 이하의 일반직과 연구직 직원들에 한정해서 연구를 수행하였으며 2급 이상 직원을 분석대상에 포함시키지 못하였다. 따라서 공사 내에 존재하는 공정성과 관련된 추가적인 논의들이 이루어지지 못한 점도 한계로 지적할 수 있다. 따라서 후속연구에서는 2급 이상의 고위직급과 하위직급을 구분한 연구 또는 일반직과 생산직, 연구직 집단 간의 인식 차이 등에 관한 보완연구가 이루어져야 할 필요가 있다.

마지막으로 본 연구에서는 공정성에 대한 인식수준을 탐색적으로 살펴본 반면, 불공정성을 경험했을 때 나타나는 반응행동을 살펴보지는 못하였다. 구성원들이 불공정한 상황에서 어떠한 반응을 취하는지를 살펴보는 것은 정책의 우선순위를 결정하는데 중요한 단서를 제공해줄 수 있다. 따라서 후속연구에서는 불공정 유형별로 어떠한 반응행동이 나타나는지를 살펴보는 것도 의미가 있을 것이다.

참 고 문 헌

국내문헌

- 강수돌(2010), 「변혁적 리더십, 거래적 리더십과 직무만족 : 내재적 동기부여의 매개효과」, 인적자원개발연구, 13(2), pp. 21-40.
- 강정수(2015), 「조직공정성 인식과 역할특성이 조직몰입에 미치는 영향연구」, 서울대학교 석사학위 논문.
- 김명언(1997) 정부정책, 가족생활, 그리고 직장에서의 공정성, (석현호 외, 한국사회의 불평등과 공정성, pp.273-324, 나남출판)
- 김명언·이현정 (1992) 조직공정성: 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 봉급만족과의 관계, 한국심리학회지, Vol.6, No.2, pp.11-28.
- 김귀곤(2003), 「지방공무원의 인사공정성과 조직몰입에 관한 연구」, 지방정부연구, 제7권 제3호, pp. 163-180.
- 김명언·이현정(1992), 「조직공정성 : 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 봉급만족과의 관계」, 한국심리학회지, 제 Vol.6, No.2, pp. 11-28.
- 박찬영·이지은·이수영(2015), 「조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향 : 광역-기초자치단체 공무원의 조절효과 검증」, 한국행정논집 제27권 제1호, pp. 215-242.
- 박철민·김대원(2003), 「조직공정성이 상관신뢰와 조직몰입에 미치는 영향」, 한국행정학보, 제37권 제4호, pp. 125-145.
- 배귀회(2007), 「조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구 : 조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로」, 한국행정논집, 제19권 제3호, pp. 473-500.
- 김서용·박원수(2005), 「EVLN(Exit Voice Loyalty and Neglect)의 문화적 기반에 대한 연구」, 한국행정학회 학술발표논문집.
- 설홍수·지성구(2006), 「조직혁신 냉소주의가 이탈 발언 충성 그리고 태만행동에 미치는 영향」, 경영학연구.
- 엄석진·윤영근 (2012) 행정의 공정성에 대한 시론적 연구 : 개념 정의

- 와 인식조사결과 분석을 중심으로, 사회과학연구 제23권 4호, pp.245-265.
- 유민봉·심형인(2012), 「심리적 계약위반이 조직구성원의 행태에 미치는 영향」, 한국행정학보.
- 김호정(2003), 「조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계-부산광역시를 대상으로」, 한국행정학보.
- 주재진(2007) 경찰공무원의 근무성적평정 공정성 인식이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구, 동국대학교 박사학위 논문.
- 최동훈(2015), 「공무원의 정치적 중립 인식이 불만족과 반응양식(EVLN)간 관계에 미치는 영향에 관한 연구」, 서울대학교 박사학위 논문.
- 최낙범(2013), 「조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 경찰조직을 중심으로」, 서울대학교 석사학위 논문.
- 장진욱(2013), 「공기업직원의 조직공정성 인식과 조직몰입 간의 관계 연구 : 한국석유공사를 중심으로」, 서울대학교 석사학위 논문.
- 황현석(2015), 「진성리더십이 조직구성원의 EVLN에 미치는 영향 : 조직 동일시의 매개효과를 중심으로」, 서울대학교 석사학위 논문.
- 신원철(2016), 「조직문화와 조직공정성이 효과성에 미치는 영향 : 경기도 남양주시를 중심으로」, 한양대학교 석사학위 논문.
- 정석희(2012), 「윤리적 의사결정이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 조직문화특성의 조절효과를 중심으로」, 고려대학교 석사학위 논문.
- 윤상근(2013), 「리더십과 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향 분석 : 경쟁가치모형을 중심으로」, 서울대학교 석사학위 논문.
- 김유미(2016), 「조직구성원의 공정성 인식이 반응행동(EVLN)에 미치는 영향 : 고용형태에 따른 조절효과」, 서강대학교 석사학위 논문.
- 김인철(2014), 「조직공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향 : 부산사립전문대학 행정조직을 중심으로」, 부산대학교 석사학위 논문.
- 남궁근(2010) 행정조사방법론(제4판), 법문사.
- 박영식(2014), 「조직공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향 :

한국공항공사를 중심으로」, 서울대학교 석사학위 논문.

박천희(2018), 「과학기술인의 불만족 반응행태에 관한 연구」, 아주대학교 박사학위 논문.

국외문헌

- Adams, J. S.(1965), Inequity in social exchange. In Berkowitz, L(Eds.), *Advances in experimental social psychology*. NY: Academic Press.
- Allen, M. & Tøselmann, H.(2009), All powerful voice? The need to include "exit","loyalty", and "neglect" in empirical studies too, *Employee Relations*, 31(5):538-552.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M.(2002), Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1): 947-965.
- Bies, R. J., & Moag, J. F.(1986), Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations*, 1: 43-55. Greenwich, CT: JAI.
- Boroff, K.E. & Lewin, D.(1997), Loyalty, voice, and intent exit a union firm: a conceptual and empirical analysis, *Industrial & Labor Relations Review*, 51(1): 50-63.
- Byrne, Z. S.(1999), How do procedural and interactional justice influence multiple levels of organizational outcomes?, Paper presented at the 14th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- Cohen-Charach, Y & Spector, P. E.(2001), The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2): 278-321.
- Colquitt, J. A.(2001), On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 386-400.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P.(2005), What is Organizational

- Justice? A Historical Overview, *Handbook of Organizational Justice*, 3–56. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B.(2011), Justice, Trust, and Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives, *Academy of Management Journal*, 54(6): 1183–1206.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E.(2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2): 164–209.
- Farrell, D. (1983), Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4): 596–607.
- Festinger, L.(1957), *Theory of cognitive dissonance*. Stanford Calif: Stanford University Press.
- Finn, R. H. & Lee, S. M.(1972), Salary equity: Its determination, analysis, and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 56(4): 283–292.
- Forger, R. & Konovsky, M. A.(1989), Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1): 115–130.
- Freeman, R. B. & Medoff, J.(1984), *What Do Union Do?*, London: Basic Books.
- Greenberg, J.(1987), A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12: 9–22.
- Greenberg, J.(1990), Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2): 399–432.
- Greenberg, J.(1993), “The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice” in Cropanzano, R. (Ed.). *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*,

- Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ: 79–103.
- Hagedoorn, M., Van Yperen, N. W., Van De Vliert, E. & Buunk, B. P.(1999), Employees' reactions to problematic events: A circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3): 309–313.
- Hegvedt, K. A(1993), Approaching Distributive and Procedural Justice: Are Separating Routes Necessary?. *Advances in Group Process*, 10: 195–221.
- Hirschman, A. O.(1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Hirschman, A. O.(1974), *Exit, Voice, and Loyalty: Further Reflections and a Survey of Recent Contributions*, *Social Science Information*, 1: 7–26
- Karriker, J. H. & Williams, M. L.(2009), Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of Management*, 교보문고 KYOBO Book Centre 조직과 인사관리연구 제38집 1권 35(1): 112–135.
- Kolarska, L. & Aldrich, H.(1980), Exit, voice and silence: Consumers' and managers' responses to organizational decline. *Organization Studies*, 1(1): 41–58.
- Leventhal, G. S.(1980), What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*: 27(5). New York: Plenum Press.
- Liao, H & Rupp, D. E.(2005), The Impact of Justice Climate and Justice Orientation on Work Outcomes: A Cross-Level Multifoci Framework, *Journal of Applied Psychology*, 90(2):

242–256.

- Lind, E. A.(2001), Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice*: 56(8). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Miller, B. K., Zinta, R. K., Byrne, S.(2012), Dominance analysis of twomeasures of organizational justice, *Journal of Managerial Psychology*, 27(3).
- Moorman, R. H.(1991), “Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?” *Journal of Applied Psychology*, 76: 845–855.
- Morrow, P. C.(1983), Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3): 486–500.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. III(1968), *Managerial Attitude and Performance*. Homewood ; Richard D. Irwin, Inc.
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K.(1982), Exit, voice, loyalty, and neglect: responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6): 1230–1242.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & MainousIII.(1988), Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An Integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3): 599–627.
- Skarlicki, D. P. & Folger, R.(1997), Retaliation in the workplace: The role of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3): 434–443.
- Tyler, T. R.(1999), *Why people cooperate in organizations: An*

identity-based perspective. In B. M. Staw & R. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior*: 201–246. Greenwich, CT: JAI Press

조직공정성 인식이 불만족 반응행동에 미치는 영향에 관한 연구

안녕하십니까?

먼저 귀중한 시간을 내어 설문에 참여해 주신 것에 대해 감사드립니다.

본 설문은 **조직의 공정성에 대한 인식이 조직구성원의 반응행동에 미치는 영향**을 측정하고자 작성된 설문지입니다. 이를 통해 조직의 발전을 위한 시사점을 제시하고자 하는 데 연구의 목적이 있습니다. 귀하의 응답 내용은 오직 저의 **학술 논문 연구**에만 사용되며 **익명으로 처리되어 절대 비밀이 보장됩니다.**

귀하의 도움에 다시 한 번 감사드리며 작성 중 궁금하신 점이나 최종 연구결과에 대하여는 아래 연락처로 문의해주시면 감사하겠습니다.

2019년 4월

서울대학교 행정대학원

연구자 : 조기돈

지도교수 : 엄석진

1. 각 설문항목에는 정답이 있는 것이 아닙니다. 각 항목에 대해 너무 오래 생각하지 마시고 읽고 난 후의 느낌이나 생각을 응답하시면 됩니다.
2. 일반적으로 바람직하다고 생각되는 것을 대답하지 마시고 귀하의 실제 느낌이나 생각을 그대로 응답해 주시길 부탁드립니다.
3. 본 설문에는 유사하거나 반복적인 내용의 문항이 있을 수 있으나, 그에 관계없이 가급적 모든 문항에 대하여 빠짐없이 응답해 주시기를 부탁드립니다.

※ 본 조사의 내용은 통계법 제33조(비밀의 보호)에 의거하여 비밀이 보장되며 통계 목적 외에는 사용되지 않습니다.

■ 다음의 설문 항목에 대해 평소 느낌이나 생각과 일치하는 곳에 체크(V)하여 주시기 바랍니다.

No.	설 문	전 혀 그 렇 지 않 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1	나의 상사는 부하직원들의 의견을 경청하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 하루 일과 중 매번 다르게 처리되어야 하는 일들을 해야 한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 사람들을 만나서 교류하는 것을 좋아하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 인터넷 구인광고 사이트나 신문광고를 확인해 본 적이 있다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 조직에서는 규칙을 지키는 것이 중요하다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 조직의 직원들은 성과달성에 관심을 갖는다.	①	②	③	④	⑤
7	우리 조직의 직원들은 조직 헌신이 강하다.	①	②	③	④	⑤
8	나의 상사는 의사결정 과정에서 직원들에게 친절함 태도로 대한다.	①	②	③	④	⑤
9	우리 조직은 결정이 이루어진 후라 하더라도 이의제기를 허용한다.	①	②	③	④	⑤
10	내가 업무로 인하여 받는 스트레스를 고려할 때, 동료와 비교하여 공정한 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
11	내가 달성한 업적을 고려할 때, 동료와 비교하여 공정한 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
12	우리 조직은 매우 인간적이며 마치 가정의 연장과 같다.	①	②	③	④	⑤
13	우리 조직은 결과와 성취를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
14	나는 불만이 있을 때 상사나 선임과 얘기해서 상황을 개선하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
15	나는 다른 직장으로 옮기는 것을 생각해본 적이 있다.	①	②	③	④	⑤
16	나의 능력을 고려할 때, 향후 이직기회가 많을 것이다.	①	②	③	④	⑤

No.	설 문	전혀 그렇지 않다	그 렇지 않다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
17	나는 직장 내 동료 간 갈등문제로 스트레스를 받는다.	①	②	③	④	⑤
18	나는 일을 마무리하기 위해 필수적으로 필요한 인적, 물적 자원들도 제대로 공급받지 못한 채 일을 할 때가 있다.	①	②	③	④	⑤
19	나는 몸이 아프다는 핑계로 결근, 지각, 또는 조퇴를 한다.	①	②	③	④	⑤
20	우리 조직은 새로운 산출물이나 새로운 서비스의 발생을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
21	우리 조직에서 의사결정은 연령, 성별, 학연 등에 관계없이 내려진다.	①	②	③	④	⑤
22	우리 조직을 결속시키는 힘은 과업성취와 목표달성에 대한 강조이다.	①	②	③	④	⑤
23	나는 불만이 있을 때 직장동료들과 문제해결에 대해서 토의한다.	①	②	③	④	⑤
24	내가 볼 때, 지금까지 수행되었던 경영혁신활동은 그리 큰 변화를 가져오지 못했다.	①	②	③	④	⑤
25	나는 주어진 일에 최선을 다하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
26	회사가 제공하는 여러 형태의 보상을 종합해 볼 때 내가 기대했던 수준에 미치지 못한다.	①	②	③	④	⑤
27	다른 사람은 회사를 비판하더라도 나는 동조하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
28	나의 상사는 믿고 따를만한 사람이다.	①	②	③	④	⑤
29	나의 일과 직접 관련이 없으면 일단 피하고 본다.	①	②	③	④	⑤
30	내가 볼 때, 지금까지 수행한 혁신활동의 책임자들은 혁신의 방법이나 기법에 대해 잘 알지 못했다.	①	②	③	④	⑤
31	나의 능력을 고려할 때, 내 분야에서 새로운 직장을 어렵지 않게 구할 수 있을 것이다.	①	②	③	④	⑤
32	나는 매일 매우 비슷하게 운영되는 팀들과 함께 일하고 있다.	①	②	③	④	⑤

No.	설 문	전 혀 그 렇 지 않 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
33	나는 불만이 있을 때 유관 부처의 인터넷 ‘신문고’에 문제해결의 도움을 요청한다.	①	②	③	④	⑤
34	우리 조직을 결속시키는 힘은 쇄신과 발전에 대한 몰입이다.	①	②	③	④	⑤
35	우리 조직은 보수, 업무, 승진, 복리후생, 교육, 고용조건 등을 종합적으로 고려할 때 내가 가졌던 기대를 충족시켜주지 못하고 있다.	①	②	③	④	⑤
36	나의 상사는 직무윤리나 가치에 대해 직원들과 토의하기도 한다.	①	②	③	④	⑤
37	나는 외부 사람이 문제점을 지적할 때 회사 입장에서 이해시킨다.	①	②	③	④	⑤
38	우리 조직의 직원들은 업무처리를 위하여 절차에 주의를 기울인다.	①	②	③	④	⑤
39	내가 볼 때, 지금까지 수행한 혁신활동의 책임자들은 자신들의 직무에 요구되는 능력이 부족했다.	①	②	③	④	⑤
40	나는 다수의 사람으로부터 서로 상반되는 요청을 받을 때가 자주 있다.	①	②	③	④	⑤
41	나는 의도적으로 일처리를 미루는 경우가 있다.	①	②	③	④	⑤
42	우리 조직은 새로운 아이디어의 개발을 통한 성장을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
43	우리 조직의 관리자들은 의사결정 과정에서 조직원의 의견을 충분히 고려한다.	①	②	③	④	⑤
44	우리 조직의 관리자들은 최종 결정을 내리기 전에 관련 당사자들의 의견을 청취한다.	①	②	③	④	⑤
45	나는 작은 일에도 민감하게 반응하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
46	나의 상사는 업무처리에 있어서 공정하고도 균형잡힌 의사결정을 한다.	①	②	③	④	⑤
47	내가 볼 때, 지금까지 수행되었던 경영혁신활동은 별 소용없었다.	①	②	③	④	⑤
48	우리 조직에서는 생산지향성과 성취지향성이 공유되고 있다.	①	②	③	④	⑤

No.	설 문	전 혀 그 렇 지 않 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
49	이직은 안했지만 나의 마음은 지금의 직장을 떠나 있다.	①	②	③	④	⑤
50	나는 다른 사람들에게 관심이 많다.	①	②	③	④	⑤
51	나의 상사는 항상 마음속으로 부하직원들에 대해 관심을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
52	불만이 있을 때 나는 경영진이 알아서 문제를 해결해 줄 것을 기대한다.	①	②	③	④	⑤
53	우리 조직에서는 산출물과 서비스가 가장 강조된다.	①	②	③	④	⑤
54	나는 조직에 불만이 있을 때 노동조합을 통해 문제를 해결하려고 시도한다.	①	②	③	④	⑤
55	나는 항상 주변 사람들과 경쟁해야 하는 일들을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
56	우리 조직은 영속성과 안정성을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
57	나는 회사가 어떻게 돌아가는지 신경 쓰지 않는다.	①	②	③	④	⑤
58	전반적으로 회사가 공식적 또는 비공식적으로 직원들에게 한 약속이 지켜지지 않고 있다.	①	②	③	④	⑤
59	나는 새로운 경험을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
60	나의 상사는 사생활에 있어서도 윤리적인 태도로 행동하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
61	우리 조직에서는 목표달성이 중시된다.	①	②	③	④	⑤
62	나의 교육수준을 고려할 때, 동료와 비교하여 공정한 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
63	우리 조직의 관리자들은 의사결정 과정에서 업무처리 내용 및 과정에 대해 직원들에게 합리적으로 설명하고 이해를 구한다.	①	②	③	④	⑤
64	우리 조직의 관리자들은 의사결정 과정에서 개인적인 편견을 배제하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤

No.	설 문	전 혀 그 렇 지 않 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
65	우리 조직의 직원들은 자신의 많은 것들을 공유하는 것 같다.	①	②	③	④	⑤
66	불만이 있을 때 나는 지금까지 일해오던 대로 그냥 업무에 집중한다.	①	②	③	④	⑤
67	회사는 내가 처음 입사할 때 가졌던 기대를 충족시켜 주지 못하고 있다.	①	②	③	④	⑤
68	나의 상사는 윤리와 관련하여 어느 것이 옳은가에 대해 기준을 제시해 준다.	①	②	③	④	⑤
69	나의 경력 및 경험의 정도를 고려할 때, 동료와 비교하여 공정한 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
70	우리 조직을 결속시키는 힘은 공식적인 규칙과 정책이다.	①	②	③	④	⑤
71	나는 동료에게 피해를 주지 않는 선에서 소극적으로 일한다.	①	②	③	④	⑤
72	나는 직장 내 상사와의 갈등문제로 스트레스를 받는다.	①	②	③	④	⑤
73	내가 쏟아부은 노력을 고려할 때, 동료와 비교하여 공정한 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
74	불만이 있을 때 나는 개선방안을 적어 사내 제안(건의)함에 넣는다.	①	②	③	④	⑤
75	회사가 나에게 심어준 기대가 이행되지 않는 경우가 많다.	①	②	③	④	⑤
76	우리 조직에서 일어나는 의사결정에 적용되는 기준이나 방침에 일관성이 있다.	①	②	③	④	⑤
77	사직서 쓸 생각을 해본 적이 있다.	①	②	③	④	⑤
78	나의 상사는 윤리규정을 어기는 직원에 대해서는 훈계 또는 징계를 가한다.	①	②	③	④	⑤
79	우리 조직에서는 의사결정 시에 외부압력이나 백(Back)의 영향을 받지 않는다.	①	②	③	④	⑤
80	불만이 있을 때 나는 상황이 나아질 것을 믿고 기다린다.	①	②	③	④	⑤

No.	설 문	전 혀 그 렇 지 않 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
81	우리 조직에는 조직구성원들이 의견을 개진할 수 있는 통로가 열려 있다.	①	②	③	④	⑤
82	나는 지금보다 근무조건이 더 악화되면 이직을 고려할 것이다.	①	②	③	④	⑤
83	내가 가진 책임수준을 고려할 때, 동료와 비교하여 공정한 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤

■ 다음의 항목에 대해 귀하의 평소 느낌이나 생각과 일치하는 곳에 체크(V)하여 주시기 바랍니다.

No.	항 목	매 우 불 만 이 다	불 만 이 다	보 통 이 다	만 족 한 다	매 우 만 족 한 다
84	승진	①	②	③	④	⑤
85	현재 담당하고 있는 업무	①	②	③	④	⑤
86	자신의 성장과 발전 가능성	①	②	③	④	⑤
87	급여수준	①	②	③	④	⑤

■ 다음은 연구 분석을 위해 응답자를 분류하는 항목들입니다. 해당하는 항목에
체크하여 주십시오. 여기서 얻어진 자료들은 인구 통계적인 목적 외에는
사용되지 않음을 다시 한 번 말씀드립니다.

1. 연령(만) : ① 30세 미만 ② 30세 ~ 39세 ③ 40세 ~ 49세 ④ 50세 이상
2. 성별 : ① 남 ② 여
3. 결혼여부 : ① 미혼 ② 기혼
4. 학력 : ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸
5. 직위 : ① 사원 ② 대리 ③ 과장 ④ 차장 ⑤ 부장급 이상(3급 직무대행 포함)
6. 직군 : ① 일반직 ② 연구직 ③ 업무지원직
7. 근속년수 : ① 5년 이하 ② 6년 ~ 10년 ③ 11년 ~ 20년 ④ 21년 이상

Abstract

A study on the Effects of Perceived Organizational Justice on Dissatisfied Response Behavior – Focusing on the Moderating Effect of Organizational Culture –

Jo, Gidon

Department of Public Enterprise Policy
Graduate School of Public Administration
Seoul National University

Because the government is the main body of public enterprises ownership and operation, the governance structure through competition, monitoring, and supervision in the market has limitations that are difficult to operate properly. Also, the characteristics that need to achieve the public interest and the profit at the same time complicate the measurement and evaluation structure of the performance, and the internal inefficiency occurs in this process.

One of the key elements of the public sector reform that has so far been the implementation of fair compensation based on performance, and public enterprises have been introducing performance-oriented

compensation systems. However, organizational performance can be expressed as a function of motivation and ability, and it is a performance-based human resource management system that is introduced by companies to realize it, and at the core is justice.

Public enterprise's CEO is replaced with a person who meets the codes of the government by the reorganization of the government which is carried out with the replacement of the regime at five years or less. In this context, the EVLN theory developed by A.Hirschman explains that the public sector practitioners, like those in the private sector, choosing one of the responses such as Exit, Voice, Loyalty, Neglect.

In this study, we focus on organizational justice, which is different from previous studies on why individuals choose to choose one of the types of unsatisfied response behaviors (EVLN). In addition, we examined how the organizational justice affects the organizational members' EVLN and in this procedure how the perceived organizational culture affects. In addition, this study examined what type of fairness should be emphasized by the organization and suggested policy implications useful for the management of the organization.

In order to achieve the research objective, three types of organizational justice were selected as independent variables and the relationship with dissatisfied reaction behaviors was empirically verified. At this time, personal characteristic variables and contextual characteristic variables that could affect dissatisfied reaction behaviors were controlled. For the empirical analysis, a total of 120 employees of the third grade(team leader) and below were surveyed in the KOMSCO(Korea Minting, Security Printing and ID card operating Corporation), and 117 questionnaire were finally used for analysis. Based on the questionnaire data, basic statistical data were presented, and reliability analysis using factor analysis and Cronbach's α coefficient was conducted to test the validity and internal consistency of questionnaire items.

In order to examine the correlation between variables, correlation analysis was conducted. In order to verify the influence of independent variables on dependent variables and to test the adjusting effect of moderating variables, moderating regression analysis was conducted. Empirical results show that the level of perception of distributive justice and interactive justice is generally higher than that of procedural justice. Procedural justice is the lowest, indicating that they are not satisfied with the decision-making process. In the case of EVLN, exit and neglect were lower than middle. In the case of voice and loyalty, the subjects were more than middle. We found that when the participants were dissatisfied with the organization, they express their intention through voice rather than exit and neglect.

As a result of verifying the relationship between the variables, it was found that only the interactive justice which had a positive (+) influence on the voice had a significant influence on the dissatisfied response behavior among the three factors of organizational justice. In the case of demographic factors and situational variables, psychological contract violation had a strong positive effect on exit, and employment likelihood was also strong ($p < 0.05$) and it was found to have a significant effect. Organizational cynicism has a significant effect on exit and voice, and show the same result as previous studies. Ethical leadership has a positive effect on voice and loyalty, which is also consistent with previous research results. It was also found that dissatisfaction influence positive(+) effects on exit.

As a result of verifying the moderating effects of organizational culture, it was found that the influence of procedural justice on exit has a statistically significant negative effect on the influence of developmental culture and procedural justice on neglect.

These results indicate that interactive justice has the greatest influence on dissatisfied response behavior of KOMSCO staff and that employees are less sensitive to distributive justice and procedural justice. Based on the results of the empirical analysis, it can be

concluded that the organizational structure of the public enterprises and the hierarchical organizational culture are cause dissatisfaction with the interactive justice. On the other hand, the improved compensation system and the performance evaluation system, The current situation in which the institutional dissatisfaction has eased has been analyzed to have lowered the sensitivity to distributive justice and procedural justice.

In conclusion, in order to enhance the organizational justice of KOMSCO, it is necessary to make policy efforts considering the improvement of human relations between the members. In addition, it is necessary to improve the consciousness of the middle managers who lead the organizational culture, and to have a friendly attitude to the subordinates and sufficiently communicate the decision-related information.

Keywords : organizational justice, distributive justice, procedural justice, interactive justice, dissatisfied response behavior, organizational culture

Student Number : 2018-28315