



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

조직공정성에 대한 인식이
조직몰입에 미치는 영향
- 한국공항공사를 중심으로 -

2014년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

박 영 식

조직공정성에 대한 인식이
조직몰입에 미치는 영향
- 한국공항공사를 중심으로 -

지도교수 엄 석 진

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로 제출함

2014년 4월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
박 영 식

박영식의 석사 학위논문을 인준함

2014년 6월

위 원 장 우 지 숙 (인)

부위원장 김 순 은 (인)

위 원 엄 석 진 (인)

국문초록

조직공정성은 모든 사회과학 분야에서 많은 관심을 쏟아 온 주제이다. 조직구성원이 지각하는 조직공정성의 정도가 조직구성원의 태도와 행동에 큰 영향을 끼치기 때문이다. 또한 기업경쟁력을 강화시키기 위해서는 인적 자원의 효율적인 관리가 중요하며, 그 근간이 되는 것이 바로 공정성이다. 이렇게 조직공정성의 중요성이 대두되면서 다양한 조직을 대상으로 한 연구가 많이 있었지만 상대적으로 공기업을 대상으로 한 연구는 부족한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 공기업에서도 민간기업조직이나 정부조직과 마찬가지로 구성원의 조직공정성 인식이 조직몰입에 영향을 미치고 있는지를 실증적으로 검증하고 시사점을 도출하고자 하였다.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 조직공정성을 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 세 가지 차원으로 구분하여 조직몰입과의 관계를 분석하였으며, 이때 보다 정확한 분석을 위해서 개인적 특성을 포함하여 역할특성, 직무동기, 상사리더십, 직무특성 등 가능한 많은 변수들을 통제하였다. 연구의 목적을 달성하기 위하여 본 연구의 모집단은 2013년 12월 현재 한국공항공사에 소속되어있는 2급(팀장) 이하의 일반직 1,140명을 대상으로 하였다. 모집단을 적절하게 대표할 수 있는 표본을 추출하기 위해서 다단계층화표본추출 방식으로 280개의 표본을 추출하여 설문조사를 하였으며, 유효한 설문 213개를 분석에 사용하였다. 또한 실증분석결과를 재확인하고 연구의 신뢰도를 높이기 위하여 직원들을 대상으로 심층면접을 실시하였다.

실증분석결과 분배·절차·상호작용공정성을 모두 포함한 전체 조직공정성 인식수준에 있어서는 보통이상으로 나타났으며 분배공정성의 인식수준

이 상대적으로 낮게 나타났다. 조직몰입 정도에 있어서도 전체 평균이 보통이상으로 나타났으며 하위변수들 중에서는 정서적몰입이 가장 높게 나타났다. 조직공정성과 조직몰입간의 관계를 검증한 결과, 전체 조사대상자를 대상으로 분석한 모형에서는 조직공정성의 하위 변수 중 분배공정성만이 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향(+)을 미치는 것으로 나타났다. 통제변수들 중에서는 외재적 동기와 직무중요성 변수가 통계적으로 정(+)의 유의한 영향을 미치고 무동기가 부(-)의 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 한편 상위직급과 하위직급을 구분한 모형에서는 하위직급에서 분배공정성만이 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 상위직급에서는 유의한 영향이 나타나지 않았다.

이러한 결과는 분배공정성이 공사 직원들의 조직몰입에 가장 중요한 영향을 미치고 있으며, 상대적으로 절차공정성과 상호작용공정성은 덜 민감하게 반응한다는 것을 의미한다. 실증분석결과를 바탕으로 심층면접을 통해 확인된 내용을 종합하여 판단한 결과, 과거에는 직급과 연공서열에 의하여 보수가 책정되던 것이 정부경영평가와 내부경영평가를 받게 되면서 보수와 성과급의 차등 폭이 급격하게 확대되어 분배공정성을 민감하게 받아들이는 반면 소통과 투명성을 강조해온 조직문화가 뿌리를 내린 결과 공조직의 특징인 위계적인 문화가 많이 사라진 것이 상대적으로 절차공정성과 상호작용공정성에 대한 민감도를 낮춘 요인으로 분석되었다.

**주요어 : 공기업, 조직공정성, 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성,
조직몰입**

학 번 : 2013-22644

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 목적과 필요성	1
제 2 절 연구의 범위와 방법	3
제 2 장 이론적 배경과 선행연구의 검토	5
제 1 절 조직공정성	5
1. 조직공정성의 이론적 체계	5
2. 조직공정성의 유형	6
제 2 절 조직몰입	11
1. 조직몰입의 개념	11
2. 조직몰입의 유형	13
제 3 절 선행연구 검토	14
1. 조직공정성에 대한 선행연구 검토	14
2. 공기업의 조직공정성에 대한 선행연구 검토	18
제 3 장 연구설계	23
제 1 절 연구의 모형	23
제 2 절 연구의 가설	24
1. 조직공정성과 조직몰입의 관계	25
2. 상·하위 직급에 따른 조직공정성과 조직몰입의 관계	26
제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구	27

1. 독립변수	27
1) 분배공정성	28
2) 절차공정성	28
3) 상호작용공정성	29
2. 종속변수	30
3. 통제변수	30
1) 개인적 특성	31
2) 상황적 특성	32
제 4 절 설문구성	33
제 5 절 자료의 수집 및 분석	35
1. 표본의 선정 및 자료수집	35
2. 분석방법	36

제 4 장 분석결과 및 논의 38

제 1 절 분석대상자의 인구통계학적 특성	38
제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석	40
1. 독립변수 측정도구	40
2. 종속변수 측정도구	42
3. 통제변수 측정도구	43
제 3 절 변수의 기초통계량	47
제 4 절 인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이 검증	49
1. 연령에 따른 각 변수의 차이 검증	49
2. 성별에 따른 각 변수의 차이 검증	51
3. 교육수준에 따른 각 변수의 차이 검증	52

4. 직급에 따른 각 변수의 차이 검증	54
5. 상·하위직급간 변수의 차이 검증	56
6. 근속연수에 따른 각 변수의 차이 검증	57
7. 직군에 따른 각 변수의 차이 검증	60
8. 근무지역에 따른 각 변수의 차이 검증	61
제 5 절 변수들 간의 상관관계 분석	64
제 6 절 가설검증 및 논의	67
1. 전체 직원대상 회귀모형	67
2. 상·하위직급을 구분한 회귀모형	72
제 7 절 결과의 해석	75
1. 실증적 분석결과	75
2. 분석결과의 해석	78
 제 5 장 결론	 87
제 1 절 연구의 시사점	87
1. 이론적 시사점	87
2. 정책적 시사점	88
제 2 절 연구의 한계	91
 참고문헌	 92
부록 : 설문지	99
Abstract	105

표 목차

[표 1] 조직공정성에 대한 선행연구	17
[표 2] 공기업의 조직공정성에 대한 선행연구	20
[표 3] 개인적 특성 변수의 측정	32
[표 4] 설문구성	34
[표 5] 연구의 분석방법	36
[표 6] 조사대상자의 인구통계학적 특성	39
[표 7] 조직공정성 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과	41
[표 8] 조직몰입 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과	43
[표 9] 역할특성 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과	44
[표 10] 직무동기 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과	45
[표 11] 상사 리더십 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과	46
[표 12] 직무특성 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과	47
[표 13] 조직공정성과 조직몰입의 기초 통계량	48
[표 14] 연령에 따른 변수의 차이검증	50
[표 15] 성별에 따른 변수의 차이검증	51
[표 16] 교육수준에 따른 변수의 차이 검증	53
[표 17] 직급에 따른 변수의 차이 검증	55
[표 18] 상·하위 직급에 따른 변수의 차이 검증	57
[표 19] 근속년수에 따른 변수의 차이 검증	59
[표 20] 직군에 따른 변수의 차이 검증	61

[표 21] 근무지에 따른 변수의 차이 검증	62
[표 22] 변수간 상관관계	66
[표 23] 다중회귀분석 결과 (Model I -1)	70
[표 24] 다중회귀분석 결과 (Model I -2)	71
[표 25] 상·하위직급 구분 다중회귀분석 결과 (Model II,III)	74

그림 목차

[그림 1] 연구모형	24
-------------------	----

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적 및 필요성

공정성은 사회를 지탱하는 가장 중요한 근간이라고 할 수 있다. 고대로부터 현대에 이르기까지 정치적, 사회적, 법적, 경제적 상황이 반영되어 공정성의 개념적 변화는 있어왔지만 여전히 공정성은 중요한 사회적 이슈가 되어 왔다. 국내에서도 시대적 상황이 변하고 민주주의가 성숙되어 가면서 공정성에 대한 인식과 요구 수준이 어느 때보다 높아져 있다. 발달된 정보통신 기술은 전 세계에서 일어나고 있는 일들을 실시간으로 어디서든 접할 수 있게 만들면서, 정보의 즉각적인 공유로 과거에는 알지 못하거나 무심코 수용하고 지내던 불공정에 대하여 지금은 다양한 형태로 표출하게 되었고, 소외되었던 형평성과 공정성에 대한 중요성은 전 세계적으로 높아지고 있다. 최근 몇 년 사이에 튀니지, 이집트, 리비아, 시리아 등 북아프리카와 중동국가에서는 부패와 빈부격차 때문에 시민혁명이 도미노처럼 일어난 것도 기본적으로 부와 권력 등 희소가치 배분의 불공평에서부터 일어났다고 볼 수 있다. UN헌장, 세계인권선언, 국제인권조약 등에서도 광범위하게 차별금지를 강조하고, 그에 따라 세계 각국에서는 다양한 입법사례가 있으며 그 범위를 확장해가고 있다. 이렇게 오늘날 형평성은 어느 때 보다도 높게 다루어지고 있으며, 최근국내에서도 박근혜 정부의 주요 대선공약이었던 기초노령연금 지급과 관련하여 형평성 문제로 몸살을 앓고 있는 것과 같이 우리사회 전반에서 공정성이 미치는 영향력은 더욱 커져가고 있다.

공기업에서도 공정성에 대한 이러한 상황들은 예외가 아닐 것이다. 따라

서 그간 연구가 부족하였던 공기업에서의 조직공정성에 대한 연구는 큰 의의가 있을 것이다. 공익성과 시장성을 동시에 추구하여야 하는 복합적인 기능을 가진 공기업은 공익성과 시장성이라는 이중적인 가치추구 사이에서의 불명확한 목적함수가 정체성의 혼란을 가져오게 되며, 공정성에 대한 인식에서도 정부조직이나 민간기업 등과는 차이가 있을 것이다. 또한 공기업간에도 생성원인에 따른 조직의 문화와 제도, 인적성향 등에서 발생하는 차이는 조직공정성에 대한 인식에서도 차이로 존재할 것이다. 특히 본 연구의 대상으로 삼고 있는 한국공항공사는 시장형공기업 중에서도 자율경영 공기업¹⁾ 형태로 운영되어, 행정조직 및 여타 공공조직과는 차별되며 오히려 민간조직과 유사한 조직문화라는 것을 선행연구에서도 확인한바 있으며(이제윤, 2011), 조직 내에서는 흑자공항과 적자공항간의 조직문화와 조직 효과성과의 관계가 각각 다르게 나타난다는 것을 보여주고 있다(김종환, 2013). 또한 성과평가가 강화되고 있는 추세에서 성과평가의 절대적인 위치를 차지하는 내부경영평가에서도 부서별, 본·지사간, 개인 간에 형평성과 공정성에 대한 인식에서 상당히 차이가 있을 것이다. 그리고 IMF이후 인력구조조정으로 신입사원을 선발하지 않았던 몇 년간 신·구세대 간의 단절된 계층이 존재하고, 연공서열을 중시하는 공조직 특성에 더하여 직렬별로 폐쇄적인 승진구조에서 직렬간의 승진편차가 극심한 형태를 보이고 있다. 뿐만 아니라 CEO에게 강력한 힘과 책임이 주어지는 자율경영공기업으로 위임전결 규정이 있으나 모든 업무가 CEO에게 절대적으로 의존하는 구조적 특성이 있다. 위와 같은 조직특성으로 인해서 공사에서의 조직구성원이

1) 경영실적이 우수한 공기업 중 선발하여, 도전적인 목표를 부여하고 평가결과에 따라 기관장이 책임지는 공기업 경영방식(우수평가 시는 인센티브를 주고 미흡인 경우에는 기관장이 자진사퇴, '13현재 한국공항공사, 인천공항공사, 가스공사, 지역난방공사 등 4개 기관)

인식하는 조직공정성과 그것이 조직몰입에 미치는 영향은 민간기업, 정부기관, 타 공조직과 차별화된 양상을 보일 것으로 생각된다. 그러나 기존의 연구에서 이러한 특성들이 다양하게 반영된 연구가 없을 뿐만 아니라 공기업에 대한 연구는 매우 부족한 실정이다. 그나마 일관된 연구결과를 보여주지 못하고 있다. 따라서 본 연구를 통해서 조직공정성 하위 변수들 각각에 대한 인식수준이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하여 조직몰입을 높일 수 있는 방향으로 시사점을 제시하고, 다양한 공기업으로의 연구를 확장하여 전체 공기업에 적용이 가능한 이론적 토대를 쌓는데 일조하고자 한다.

제 2 절 연구의 범위와 방법

본 논문에서는 공기업 직원의 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고 평가하고자 하였다. 따라서 조직몰입을 종속변수로 설정하고 이에 영향을 미칠 것으로 판단되는 조직공정성을 독립변수로 선정하였으며, 조직공정성의 하위 변수인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 각 변수가 조직몰입에 미치는 영향을 검증하였다. 또한 개인적 특성, 역할특성, 직무동기, 상사리더십, 직무특성 등 가능한 많은 변수를 통제변수로 포함하였다. 본 연구는 한국공항공사를 대상으로 하였으며, 분석단위는 개인이다.

연구의 진행방법으로 먼저 문헌연구를 통하여 기존 연구에서 다루었던 다양한 변수들에 대한 이론적 체계를 검토하였다. 다음으로 실증분석을 통하여 독립변수와 종속변수와의 관계를 검증하였으며, 마지막으로 심층면접을 통하여 실증분석 결과의 신뢰성을 제고하였다.

실증분석 방법으로 다음과 같은 연구과정을 수행하였다.

먼저 설문 구성은 기존의 선행연구에서 검증된 측정도구를 사용하여 독립변수 14문항, 종속변수 11문항으로 하였으며, 통제변수로 개인적 특성 7문항, 상황적 특성 24문항 등 총 56문항으로 하였다. 다음으로 본 연구의 모집단을 2013년 12월 현재 한국공항공사에 소속되어 있는 2급(팀장)이하의 일반직 1,140명으로 하였다. 모집단을 적절하게 대표할 수 있도록 다단계층화표본추출 방식으로 280개의 표본을 추출하여 설문을 실시하였다. 수집된 자료의 분석에는 SPSS 19.0을 사용하였다. 설문문항의 타당도와 내적 일관성 검정을 위해 요인분석과 Cronbach's α 계수를 이용한 신뢰도 분석을 실시하였다. 집단 간의 차이를 분석하기 위하여 t-test와 ANOVA를 실시하였고 종속변수에 대한 독립변수의 영향력을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

제 1 절 조직공정성

1. 조직공정성의 이론적 체계

공정성에 대한 연구는 분배공정성에서부터 시작되었다고 할 수 있다. Homans(1961)와 Adams(1963, 1965)는 교환이론에 근거하여 자신이 투입한 것에 대하여 자신에게 주어진 이익 간의 비율을 다른 사람의 투입대비 이익 간의 비율을 비교하여 공정한 대우를 받고 있는지 여부를 판단한다고 하였다. 즉, 비교대상에 비해 자신에게 유리하지도 불리하지도 않은 비율의 결과가 주어질 경우에는 공정한 보상으로 인식하고, 자신에게 유리한 비율의 결과가 주어질 경우에는 과대보상으로, 자신에게 불리한 비율의 결과가 주어질 경우에는 과소보상으로 인식한다는 것이다. 하지만, 교환이론에 근거하는 것만으로는 공정성을 설명하기에는 부족하다는 것을 인식하게 되었으며, Thibaut & Walker(1975)와 Leventhal, Karuza, & Fry(1980)는 분배공정성과는 구분되는 절차공정성(procedural justice)이라는 개념을 도입하게 되었다. Thibaut & Walker(1975)는 절차 공정성을 분쟁상황에서 객관적 증거 제시 등을 통한 과정통제와 변론의 기회 부여 등을 통한 결정 통제에 입장에서 설명하였다. 이후 Leventhal과 동료들(1980)은 배분선호이론에 근거하여 사람들은 자신에게 유리한 결과를 도래하는 절차를 더 선호한다고 주장하였다. 즉, 자신에게 유리한 결과가 도출될 수 있는 절차를 선호하며, 그러한 절차들은 공정한 절차라고 인식한다는 것이다. Bies &

Moag(1989)는 공정성의 개념을 좀 더 확대하여, 상호작용 공정성이라는 개념을 도입하였다. 상호작용공정성은 인간관계 또는 관리적인 측면에서 공정성으로 해석하고 있는데, Greenberg(1990)와 Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor(2000) 등은 상호작용 공정성을 인간관계 측면에서 결정을 통보해주는 사람이 자신에게 얼마나 존경심을 가지고 정중하게 대하는지에 관련된 인간관계 공정성(interpersonal justice)과 관리적인 측면에서 절차 또는 결정의 근거에 대해서 솔직하고 자세하고 시기적절하게 설명해 주었는지에 관련된 정보공정성(informational justice)으로 구분하였다.

Adams(1965)가 공정성 이론을 주장한 이래로 많은 연구자들이 주장한 공정성 이론들을 종합해 볼 때, 공정성의 개념은 크게 두 가지 모형, 즉 2요인 모형과 3요인 모형으로 구분할 수 있다. 2요인 모형의 연구에서는 상호작용공정성을 독립적인 공정성 요인으로 구분하지 않고 절차공정성의 한 개념으로 정의하여 공정성을 분배공정성과 절차공정성으로 구분한 것이며, 3요인 모형은 상호작용공정성을 독립적인 공정성 요인으로 인정하여 공정성을 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 구분한 연구모형이다. 본 연구에서는 보다 정확한 공정성 측정을 위해 분배공정성 및 절차공정성과 더불어 최근 공정성의 독립적인 개념으로 일반화되고 있는 상호작용공정성을 포함하였다. 다음에는 각 유형별 개념과 이론적 배경에 대하여 논의하였다.

2. 조직공정성의 유형

1) 분배공정성

분배공정성이란 조직구성원들이 조직에 기여한 대가로 평가받게 되는 의

사결정 결과가 얼마나 적절한가에 대하여 조직구성원들이 느끼는 공정성의 인식정도를 의미한다(Price & Muller, 1986).

Adams(1965)는 공정성에 대한 심리학적 근원이 밝혀지고 있지 않음을 지적하면서, Homans의 사회 교환이론과 Festinger의 인지부조화이론을 기초로 한 공정성이론을 통해 분배공정성에 대한 심리학적 이론을 체계화 하였다. Adams의 공정성이론(Equity Theory)에 의하면 사람들은 자신이 인식하고 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 이론에는 두 가지 근본적인 전제를 기초로 하고 있다.

첫째, 개인의 공정성 지각여부는 개인의 공헌도에 비례한 분배에 달려 있다는 것이다. 이는 구성원들은 자신의 인적자산요소(예, 근속년수, 교육 수준, 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 실제비율과는 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 준거대상들과의 비교들을 거쳐 동일한 공헌도에 대한 보상의 비율을 기대한다는 것이다(장진욱, 2013).

Adams(1963)가 제안한 공정성 구성의 핵심요소는 투입(input)과 결과(outcomes)이다. 투입이란 한 개인이 스스로 교환에 공헌했다고 지각하는, 따라서 정확히 자신에게 대가가 오리라 기대하는바 이며, 결과란 투입에 대한 대가로 받는 보수나 내적인 만족 등 교환에서 얻는 것이다. 결과는 다른 관점에서는 분배에 대한 시각으로 접근이 가능하다. 이는 분배에 대

한 지각으로 분배공정성의 시작을 의미하기도 한다. Lerner(1977)는 특정 상황에 보편적으로 적용되는 유일한 분배원칙은 없으며, 사회구성원들이 서로를 어떤 관계로 지각하느냐에 따라 분배원칙이 각각 다르게 작용한다고 주장하였다. 즉, 자신과 타인을 일치(identity)의 관계로 지각할 때는 투입에 관계없이 필요에 따라 나누는 필요원칙이, 연합(unit)의 관계로 지각할 때는 투입은 다를지라도 똑같이 나누는 균등원칙이, 비 연합(nonunit) 관계로 지각할 때는 투입에 비례하여 분배하는 형평원칙이 각각 작용한다는 것이다.

공정성 모형에서 분배공정성이란 투입 대비 산출 결과 자체에 초점을 맞춘 것으로써 Leventhal(1980)은 이러한 분배공정성이 결과에만 치우친다는 단점을 보완하여 분배를 하는 과정 및 절차에 대한 공정성을 제시하였다.

2) 절차공정성

절차공정성(procedural justice)은 조직 내에서 받는 보상 및 승진과정에서 사용되는 수단이나 절차가 조직구성원들에게 얼마나 공정하게 인식되고 있는가 하는 정도를 말한다. 절차공정성에 대한 접근의 핵심은 공정성에 대한 정책, 절차, 과정이나 절차의 적용으로 함축할 수 있다. 처음 절차공정성의 개념적인 접근을 시작한 Leventhal(1976)는 종사원들은 분배결과를 의사결정이나 절차에 대한 지각으로부터 나오는 것으로 바라보는데 절차공정성을 연구하는 학자들은 공정한 절차 즉, 절차공정성이 종사원들의 불만족을 예방하거나 막는다고 주장한다. 이러한 예로는 Taylor et al.(1995)의 연구를 통해서도 나타나는데 종사원들은 결과에 대한 낮은 평가를 내린다 할지라도 시스템의 공정과 정확한 평가를 제공한다면 시스템에 대한 긍정적인 태도와 호의적인 반응을 보이며 관리자에게도 호의적이며 조직에 남

으려고 한다고 것이다. 절차공정성은 보상배분결정에 활용되는 절차나 규칙에 대해 지각된 공정성을 의미하는 것으로 조직 내에서 교섭이나 의사결정의 성과에 도달하는 과정에서 이용되는 절차나 기준이 얼마나 공정한가에 대해 개인이 인식한 정도를 말한다.

Folger & Konovsky(1989)는 절차공정성은 보상배분결정을 위해 활용되는 절차나 규칙에 대해 지각되는 공정성의미로서 조직 내에서 의사결정을 도출하는데 사용된 절차와 규칙이 얼마나 공정한가의 정도를 나타내는 것으로 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 구성성의 태도, 조직의 성과, 상사와의 관계 등 조직 내의 다양한 변수와 관계를 맺고 있다고 주장하였으며, 조직구성원들이 자신이 공정하게 처우되고 있다고 믿는다면 작업결과나 감독자에 대하여 긍정적인 태도를 보일 것이라고 하였다.

기존의 많은 연구에서 절차공정성과 분배공정성이 기존변수들을 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. 절차공정성에 관한 논의들은 조직구성원이 산출결과와 산출에 이르는 과정 중에서 어떠한 것을 더욱 중점적으로 고려하는지에 따라서 지각하게 되는 공정성의 유형을 분배공정성과 절차공정성으로 구분해서 제시해주었다.

3) 상호작용공정성

Bies & Moag(1986)에 의해 제안된 상호작용공정성은 자신들이 조직 내에서 상사나 감독자에 의해 절차가 행하여질 때 어떻게 다루어지는가에 대한 느낌에 주시한다는 것이다. 해고가 될 때, 보너스를 지급받을 때, 조직 내에 특정한 일이 발생할 때 종업원들은 그들이 신뢰 속에서 정직하고 진정으로 존중을 받는가에 대해 느끼게 된다는 것이다.

한편 Greenberg(1990)는 연구에서 의사결정결과에 대한 수용 정도는 의사 결정자가 자신의 생각을 진솔하게 피력했을 때, 의사결정에 의해 영향을 받는 사람들이 예의바르고 정중한 방식으로 처우를 받았을 경우 더욱 높아진다는 것을 발견하고 있다. 이는 대인적 처우에 대한 지각이 불공정한 상황 하에서 야기될 수 있는 반응을 결정하는데 중요한 영향을 미칠 수 있음을 제시하고 있는 것이다.

Greenberg et al(2000)등은 상호작용공정성을 다시 두 개의 요인으로 분류하였다. 결정을 통보해주는 사람이 자신에게 얼마나 존경심을 가지고 정중하게 했는지에 관련된 대인관계공정성(interpersonal justice)과 결정을 통보해주는 사람이 절차 또는 결정의 근거에 대해서 솔직하고 자세하며 시기적절하게 설명해 주었는지에 대한 정보공정성(information justice)으로 구분하고 있다.

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(Greenberg, 1990). 이러한 주장에 대하여 Cohen-Charash & Levy(2001)는 조직공정성에 관한 선행연구들을 메타분석 하여 절차공정성이 다른 공정성과는 구별되는 차원이 존

재함을 밝힌바 있다. 후속 연구들에서도 상호작용공정성을 포함시킨 조직 공정성의 세 가지 유형이 갖는 개념적 독립성을 인정하고 다양한 변수들에 대한 개별적인 효과를 측정하는 연구들이 지속되고 있다.

제 2 절 조직몰입

1. 조직몰입의 개념

조직몰입(Organizational Commitment)은 조직의 목적과 가치들에 대한 강한 믿음과 인정, 조직의 편에서 기꺼이 노력하고 조직 구성원으로서 계속 있으려는 강한 열망(Porter et al, 1974 Steers, 1977:46), 즉 특정 조직과 개인의 동일시 및 관여의 상대적 강도로서 정의될 수 있다.

조직몰입은 태도적(attitudinal) 몰입, 타산적(calculative) 몰입, 규범적 몰입(normative)으로 유형화 할 수 있는데, 태도적 몰입은 조직의 목적과 가치에 대한 강한 믿음과 수용, 조직을 위해 헌신할 의사라고 할 수 있고 타산적 몰입은 개인과 조직 간의 교환관계로서 보수·승진 같은 외부적 보상과 관련된다. 한편 규범적 몰입은 충성심, 개인의 가치와 조직의 가치조화, 조직에 남아 있어야 한다는 의무감과 관련된 개념이다.(Mathieu et al., 1990; Mowday et al., 1979). 결국 정서적 몰입상태의 근로자는 조직에 애정을 느끼기 때문에 조직에 남는 반면 타산적 몰입수준이 높은 사람은 이익이 되기 때문에 남게 되며, 규범적 몰입수준이 높은 사람은 의무감에 의해 조직에 몰입되어 있다고 할 수 있다. 그리고 조직이 도전적이고 의미 있는 과업을 근로자에게 제공하지 못할 때는 몰입 수준이 감소하는 경향이

있다고 한다(Steers, 1977). 또한 이직의 원인에 대해서는 직무만족 보다는 몰입요인이 설명력이 높고, 조직에 몰입한 근로자는 덜 몰입된 근로자들보다 더 나은 성과를 낸다고 한다(Koch et al., 1976; Porter et al., 1974).

조직몰입은 연구자의 관점에 따라 개념적 정의가 다양할 뿐만 아니라 다면적 접근에 따라 많은 분야에서 폭 넓게 사용되고 있어 개념화하는데 다소 어려움이 있다. Mowday, Porter & Steers(1982)는 조직몰입을 개인이 조직과 동일시하거나 조직에 공헌하려는 상대적 강도를 의미한다고 하였다. 이러한 개념에는 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 노력하려는 의지, 조직구성원으로 남아 있고자하는 강한 의욕과 같은 하위 개념이 포함되어 있다. 그리고 이러한 조직몰입은 단순히 조직에 대한 충성뿐만 아니라 조직의 지속적인 발전에 대한 조직구성원의 관심을 표현하는 과정으로도 이해할 수 있다.

조직몰입의 유형으로는 노력에 대한 외재적 보상을 기대하는 계산적인 측면과 가치관이나 목표의 일치와 같은 도덕적인 측면, 그리고 조직을 위하여 보다 많은 노력을 투입하고 다른 조직으로 옮기는 확률이 적은 행동적인 측면들이 주로 연구되어 왔다. Angle과 Perry(1981)는 조직몰입의 유형을 근속몰입과 가치몰입으로 구분하였는데, 근속몰입이란 조직에 남으려는 심리적 애착을 의미하며, 가치몰입은 조직에 자부심을 가지고 조직목표를 수용하여 이를 달성하기 위하여 적극적으로 노력하려는 의사를 뜻한다.

Meyer 와 Allen(1991)는 조직성원이 조직 목표를 수용하고, 조직에 대한 애정과 조직을 위해 노력하고자 하는 의욕을 갖는 정도로 조직몰입을 정의하고, 종업원의 조직에 대한 정서적 부합과 동일시를 나타내는 정서몰입, 조직 이탈에 따른 비용 정도에 대한 인식을 나타내는 지속몰입, 그리고 조직 잔류에 대한 의무감의 정도를 나타내는 규범 몰입으로 차원을 구분하였다.

2. 조직몰입의 유형

1) 정서적 몰입

정서적 몰입은 충성심, 매력, 소속감 등과 같은 감정을 통한 조직과의 결합으로써 개인을 조직과 동일시(identify)하고 조직의 일원으로서 참여하는 것을 즐겁게 여기는 심리학적 접근방법에 따른 유형이다(장진욱,2013)

Buchanan(1974)은 정서적 몰입을 조직의 목표와 가치에 관련되고 조직의 이익에 부합되는 개인의 역할에 대한 헌신적이고 감정적인 애착으로 보았다. 따라서 강한 정서적 몰입을 가진 조직원일수록 더욱 적극적으로 조직의 목표를 수행하기 위해서 노력하며 각종 업무와 활동에 더욱 적극적으로 참여하는 모습을 보이게 된다.

2) 지속적 몰입

지속적 몰입은 조직원들이 인식하는 비용 또는 부수적 보상에 대한 성향으로써 조직을 떠났을 경우에 잃게 되는 손실을 고려하여 조직에 계속몰입하게 되는 것을 말한다. 이것은 Becker(1960)의 부수적 보상의 손실(lost side-bets)에 관한 논의에서 비롯된 것으로써 다분히 경제적인 측면에 중점을 두는 몰입의 유형이라고 할 수 있다. Kanter(1968)는 이를‘인지-지속적 몰입’으로 정의하였으며 지속적인 참여에서 나오는 이익과 조직을 떠났을 때의 비용이 존재하는 상황에서 발생하는 몰입의 유형이라고 하였다. 따라서 부수적 보상이 많이 축적된 조직원일수록 조직을 떠났을 경우에 소멸되는 가치가 더욱 크기 때문에 조직에 몰입하는 수준은 더욱 높아지게 된다.

3) 규범적 몰입

Wiener(1982)는 규범적 몰입을 ‘조직의 목표와 이익에 부합하는 방법으로서의 행동에 대한 내재된 규범적 압박의 총체’로 정의하였다. 조직원들이 조직의 규범을 내재화하여 조직에 남아야 한다는 의무감 또는 책임감을 갖는 것에서 규범적 몰입은 비롯된다. 따라서 조직원들이 조직에 몰입하는 행동을 하는 이유는 그것이 옳다고 생각하기 때문이라고 하였다.

또한 이러한 규범의 내재화는 조직에 들어오기 전 사회문화적 사회화 또는 입사 이후 조직사회화를 통하여 도덕·윤리적 의무감이 고취되어 형성된다고 보고 있다. 이때 사회문화적 사회화를 통해서 갖게 된 규범적 신념은 소속된 조직이 공정한가를 평가하는 기준이 되기도 하며 조직사회화를 통해서도 직무동기를 형성하기도 한다.

제 3 절 선행연구 검토

1. 조직공정성에 대한 선행연구 검토

국내의 선행연구를 살펴보면, 박철민·김대원(2003)은 구청 및 군청 공무원 256명을 대상으로 하여 조직공정성과 상사신뢰 및 조직몰입과의 관계를 분석한 결과, 분배공정성이 절차공정성에 비하여 상사신뢰에 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 영향

을 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 행정서비스품질에 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.

배귀희(2007)의 국립수산과학원 소속 연구원 230명을 대상으로 조직공정성과 조직몰입·조직시민행동의 관계를 분석한 결과 분배공정성과 절차공정성이 직접적으로 조직몰입에는 유의한 영향을 미치지 못하지만 조직신뢰에는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직시민행동과의 관계에 있어서는 분배공정성과 절차공정성 모두 조직신뢰와 조직몰입을 매개로 하여 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조은현·탁진국(2009)의 연구에서는 국내 18개 회사 4,055명을 대상으로 조사한 결과, 분배공정성과 절차공정성 모두가 최고경영자에 대한 신뢰에

유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이때 절차공정성이 미치는 영향이 더욱 큰 것으로 나타났다. 반면 상사에 대한 신뢰에 있어서 절차공정성보다 분배공정성의 영향이 클 것이라는 가설은 기각되었다.

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 있어서도 절차공정성에 더욱 큰 효과를 주는 것으로 나타났다. 또한 조직신뢰와의 관계에 있어서는 분배공정성과 절차공정성 모두 조직신뢰에 정(+)의 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

최낙범(2013)은 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관하여 경찰공무원 303명을 대상으로 실증적 연구에서 상호작용공정성만이 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 결과를 얻었다. 따라서 공정성을 높이기 위해서는 구성원들 간의 인간관계 측면의 개선을 우선적으로 고려하는 정책적 노력이 필요하고, 상하 직급간의 상호관계 회복을 위한 중간관리자의 역할을 강조하였다.

이상의 연구 및 조직공정성에 대한 선행연구를 종합하여 다음 <표 1>과 같이 정리하였다.

<표 1> 조직공정성에 대한 선행연구

연구자	연구주제	가설	결과
박철민 김대원 (2003)	조직공정성이 상관 신뢰와 공 직몰입에 미치 는 영향(구청, 군청 공무원 256명)	절차공정성은 조직몰입에 영향(분배공정성에 비해 큰 영향)	채택
		분배공정성은 상관 신뢰에 영향	채택
		상관신뢰는 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향경 로를 매개	채택
고종욱 서상혁 (2003)	분배· 절차공정 성이 공무원의 직무태도에 미 치는 영향(대전 공무원371명)	분배공정성이 직무만족에 영향	채택
		절차공정성이 조직몰입에 영향	기각
박종주 류지원 (2006)	공무원의 조직 공정성 지각이 조직유효성과 행정서비스 품 질에 미치는 영 향(전북 공무원 169명)	분배, 절차, 상호작용공정성 모두 조직몰입에 정(+) 의 영향 (절차, 상호작용 채택)	부분 채택
		분배, 절차, 상호작용공정성 모두 조직시민행동에 정 (+)의 영향 (상호작용 채택)	부분 채택
		분배, 절차, 상호작용공정성 모두 행정서비스 품질에 정(+의 영향 (분배, 상호작용 채택)	부분 채택
배귀희 (2007)	조직공정성과 조직시민행동 (연구직 230명)	분배공정성은 조직몰입에 정(+의 영향	기각
		분배공정성은 조직신뢰에 정(+의 영향	채택
		절차공정성은 조직몰입에 정(+의 영향	기각
		절차공정성은 조직신뢰에 정(+의 영향	채택
		분배공정성과 절차공정성은 조직신뢰와 조직몰입을 매개로 조직시민행동에 정(+의 영향	채택
조은현 탁진국 (2009)	조직공정성과 종업원행동관계 :상사신뢰 매개 (국내 18개사 4,055명)	분배,절차공정성은 상사신뢰보다 CEO 신뢰에 더 큰 영향	채택
		CEO 신뢰에 분배공정성보다 절차공정성이 더 큰 영향	채택
		상사신뢰에 절차공정성보다 분배공정성이 더 큰 영향	기각
서인석 외 (2011)	정부조직 조직 문화, 조직공정 성, 조직시민 행동 관계(공무 원교육생 241 명)	조직문화 요인별로 절차공정성에 정(+) 또는 부(-)의 영향 (분배공정성에 비하여 절차공정성에 큰 영향)	부분 채택
		분배, 절차공정성은 조직신뢰에 정(+의 영향	채택
최낙범 (2013)	조직공정성 인 식이 조직몰입 에 미치는 영향 (경찰공무원 303명)	분배공정성이 조직몰입에 영향	기각
		절차공정성이 조직몰입에 영향	기각
		상호작용공정성이 조직몰입에 영향	채택

2. 공기업의 조직공정성에 대한 선행연구 검토

조직공정성에 관한 논의가 공공부문에서도 활발히 진행되고 있지만 공기업을 대상으로 한 공정성에 관한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 공기업의 조직공정성과 관련한 최근의 연구는 다음과 같다.

원구환 외(2008)은 공기업 유형별 조직몰입 영향요인 비교연구에서 사업 성격과 설립주체에 따라 4가지 유형으로 공기업을 구분하고, 그 중 2가지 유형 5개 공기업 직원 295명을 대상으로 분석하였다. 그 결과 상호작용공정성만이 정(+)의 영향을 미치고, 분배공정성은 부(-)의 영향, 절차공정성은 유의하지 않았다. 오히려 절차나 분배, 대인관계 등이 공정하지 않게 돌아가는 것이 오히려 본인의 과업에 유리하게 작용했다는 해석을 하면서, 국내 공기업의 문화가 아직까지 공정성과 원칙에 기반 하기보다는 인맥과 과업수행 등이 더욱 중요한 가치로 작용하고 있는 것이라 판단하였다.

신현호(2010)는 SOC유형 7개 공기업 308명을 대상으로 성과중심 보수제도에 대한 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향을 분배공정성과 절차공정성의 2요인 모델로 분류하여 실증 분석한 결과 임금만족에는 분배공정성이 유의한 결과를 보였고, 직무만족과 조직몰입에는 절차공정성만이 유의한 영향을 주는 것으로 검증되었다. 따라서 경영평가 성과급제를 활용하여 직무만족과 조직몰입을 제고시키고, 이를 위해서는 객관성과 공정성을 확보하기 위한 절차공정성이 핵심요인이라고 주장하였다.

이화중(2012)는 LH공사 167명을 대상으로 통합공기업의 직무특성과 조직공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과 직무만족에는 분배공정성이 정(+)의 영향을 미치고, 조직몰입에는 절차공정성이 정(+)의 영향을 미친다는 결과를 얻었다. 이는 직원들의 직무만족 및 조직몰입을 높이기 위해서는 본인이 수행하는 업무에 대한 중요성과 영향력을 정확

히 파악할 수 있는 기회를 제공하여야 하고, 성과에 대한 투명한 평가가 이루어지는 시스템을 구축하여야 할 것이라고 주장하였다.

이준호(2013)는 공기업 성과중심 보수제도의 효율적인 운영을 위한 시사점을 알아보고자 K공기업 직원 364명을 대상으로 성과보상의 공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과 성과보상 자체인 보상기제가 적정하다고 느낄수록 정서적 조직몰입이 높아지는 것으로 이는 보상체계의 적절한 운영이 긍정적 조직몰입을 가져올 수 있다고 주장하였다. 또한 분배적으로 공정하다고 느낄수록 정서적 조직몰입이 높은 것으로 타나났으며, 성과보상에 있어서 분배적 공정성의 확보는 조직몰입뿐 아니라 조직안정성 확보 등 다양한 분야에 영향을 끼칠 수 있다고 해석하였다.

장진욱(2013)은 한국석유공사 직원 205명을 대상으로 한 공기업직원의 조직공정성 인식과 조직몰입간의 관계에 관한 연구에서 분배공정성과 절차공정성이 조직몰입에 정(+)의 관계를 갖는 것을 확인하였다. 성과급의 차등폭이 큰 성과연봉제 하에서 분배공정성의 영향력이 중요하게 나타났으며, 이러한 보상과 관련된 분배의 과정 및 절차의 공정성의 영향력이 개인의 직무태도를 결정하는 요인들이라고 해석하였다.

이상호(2013)는 한국전력공사 임직원 298명을 대상으로 공기업 임직원의 조직공정성 지각이 직무행태에 미치는 영향에 관한 연구에서 조직공정성과 서비스 품질간의 상관관계에 대한 분석을 하였다. 직무만족에서는 분배공정성과 절차공정성이 정(+)의 영향을 미치고, 서비스품질에 있어서는 분배, 절차, 상호작용공정성 모두 정(+)의 영향이 미치는 것으로 나타났다. 특히 조직몰입에 있어서는 상호작용공정성만이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이상의 공기업 조직공정성에 대한 선행연구를 종합하여 <표 2>에 정리하였다.

<표 2> 공기업의 조직공정성에 대한 선행연구

연구자	연구주제	가설	결과
원구환 외(2008)	공기업 유형별 조직몰입 영향요인 비교연구(5개공기업 직원 295명)	분배공정성이 조직몰입에 영향	부(-)
		절차공정성이 조직몰입에 영향	기각
		상호작용공정성이 조직몰입에 영향	정(+)
신현호 (2010)	공기업의 성과중심보수제도에 대한 공정성 지각이 조직유효성에 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
이화중 (2012)	통합공기업의 직무특성과 조직공정성이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향 (LH공사 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 (2013)	성과보상 및 성과보상의 공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향 (K공기업 364명)	성과보상 절차의 공정성이 조직몰입에 영향	채택
		성과보상 분배의 공정성이 조직몰입에 영향	채택
장진욱 (2013)	공기업직원의 조직공정성 인식과 조직몰입 간의 관계 연구(한국석유공사 205명)	분배공정성이 조직몰입에 영향	채택
		절차공정성이 조직몰입에 영향	채택
		상호작용공정성이 조직몰입에 영향	기각
이상호 (2013)	공기업임직원의 조직공정성 지각이 직무행태에 미치는 영향에 관한 연구(한국전력공사 298명)	분배공정성은 조직몰입에 정(+의 관계	기각
		절차공정성은 조직몰입에 정(+의 관계	기각
		상호작용공정성은 조직몰입에 정(+의 관계	채택

이상에서 살펴본 바와 같이 대다수의 선행연구들은 실증분석 방법을 활용하여 조직공정성에 대한 인식이 구성원들의 조직행동 및 직무태도 관련 변수에게 어떠한 직·간접적인 영향을 미치는지를 분석함으로써 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 상사신뢰와 같은 직무관련 변수에 유의한 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다. 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 않았다. 비록 3요인 모델에서 추가된 상호작용공정성의 개념적 독립성에 대해서는 대부분의 연구에서 인정하고 있는 추세이지만 여전히 3요인 모델을 활용한 실증연구는 2요인 모델에 비하여 부족한 실정이다. 특히 공기업을 대상으로 한 연구에서는 더욱 그러하다. 따라서 본 연구를 통해 공기업의 조직공정성 유형들은 경험적으로 어떻게 구분되는지를 살펴보는 것도 의미가 있다고 할 수 있다.

둘째로 주목할 점은 조직공정성의 하위요인들이 조직몰입에 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.

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 인식 미치는 직접적인 영향력을 분석하는데 한계가 있다고 볼

수 있다.

마지막으로 주로 실증분석을 통한 양적결과에 의존하고 있는 경우가 대부분이며 심층면접과 같은 질적 연구방법을 혼합적으로 활용한 연구는 거의 찾아볼 수 없다. 특히, 공공기관의 속성상 외부에 폐쇄적인 특성을 갖는 공기업을 대상으로 공정성과 같은 민감한 주제를 다루는 연구일수록 조직 현상을 더욱 자세히 살펴보기 위해서는 두 가지 연구방법을 혼합하여 각각의 분석방법이 갖는 방법론상의 한계를 보완할 필요가 있을 것이다.

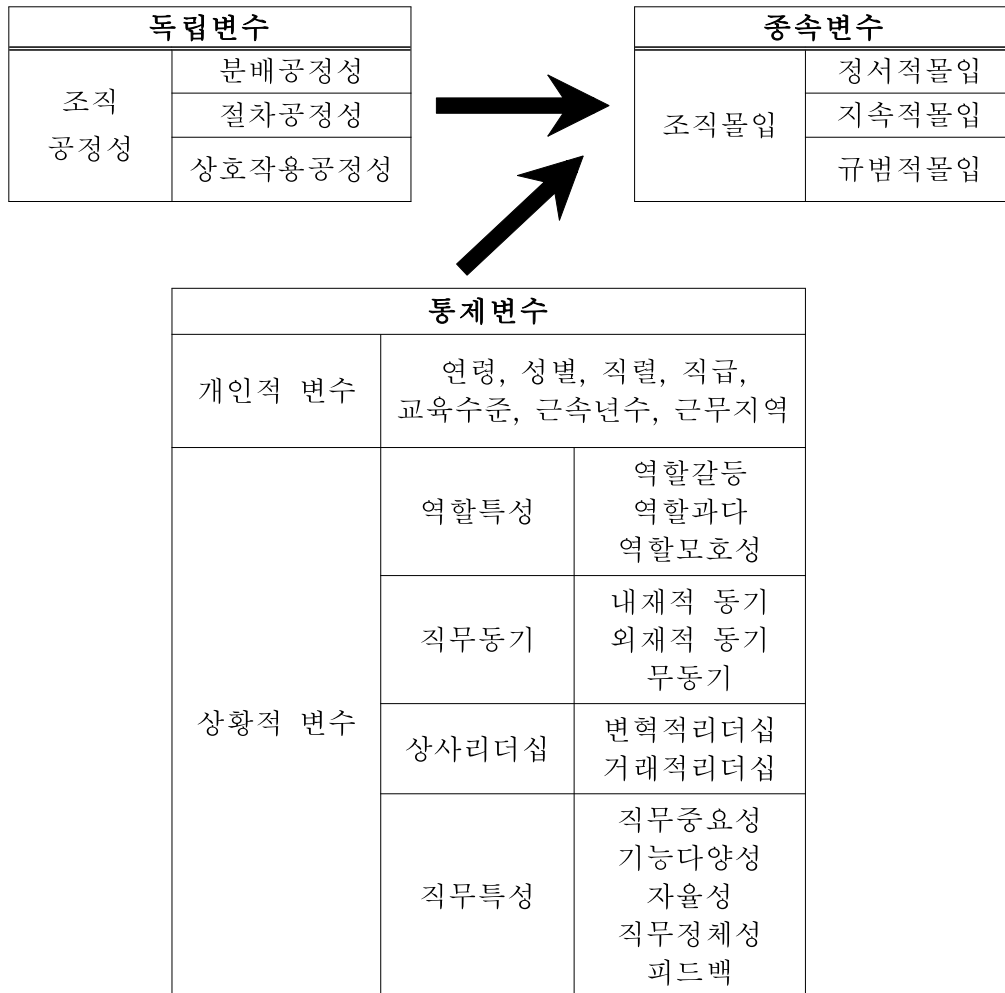
제 3 장 연구설계

제 1 절 연구의 모형

본 연구의 목적은 공기업 직원들의 조직공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 알아보고자 하는 것이다. 이때 조직공정성의 직접적인 효과를 중점적으로 알아보기 위하여 앞서 논의한 바와 같이 조직몰입에 영향을 주는 다양한 선행변수들을 검토하여 개인적 변수와 상황적 변수를 통제변수에 포함시켰다. 독립변수인 조직공정성은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 설정하였고 종속변수인 조직몰입은 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하여 측정하되 변수 간의 관계를 검증함에 있어서는 세 가지 차원을 하나로 통합하여 살펴보았다.

통제변수로는 연령, 성별, 직렬, 직급, 교육수준, 근속년수, 근무지역 등을 포함한 개인적 변수와 역할특성, 직무동기, 상사의 리더십, 직무특성을 포함한 상황적 변수를 설정하였다. 연구모형을 그림으로 나타내면 다음 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구모형



제 2 절 연구 가설

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

1. 조직공정성과 조직몰입의 관계

조직공정성의 하위요소들과 조직몰입과의 관계에 있어서 일반적인 선행 연구들은 분배·절차·상호작용 공정성에 대한 인식이 높아질수록 조직몰입도 높아진다는 이론적 가정을 하고 있다. 분배공정성은 교환이론(exchange theory), 균형이론(balance theory)에 따라서 주로 개인적 변수에 영향을 미치며, 절차공정성은 사회정체성 이론 또는 집단가치모델에 의해 주로 조직관련 변수에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 또한 상호작용공정성은 분배의 결과나 과정과는 별도로 인간관계 내에서 존중 받고자 하는 욕구가 커질수록 더욱 중요하게 인식되는 요인으로 이해된다. 선행연구에서 McFarlin & Sweeney(1992)는 분배공정성은 직무만족과 같은 개인적 태도에 더 큰 영향을 주며 절차공정성은 조직몰입과 같은 직무태도에 더욱 큰 영향을 미친다고 밝힌바 있다.

한편, 공무원을 대상으로 한 국내연구에서는 박철민·김대원(2003)은 분배공정성과 절차공정성 모두 조직몰입에 정(+)의 영향을 주지만 상대적인 영향력에 있어서는 절차공정성이 더욱 크다는 결과를 제시하였다. 반면 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 결과를 얻었다. 이러한 결과는 국내 공기업의 문화가 아직까지는 공정성과 원칙에 기반 하기보다는 인맥과 과업수행 등이 더욱 중요한 가치로 작용한 것으로 해석하였다.

공사의 경우 보수체계는 규정에 의해 고정되어 있으나 성과급의 편차가 크기 때문에 금전적 보상과 관련된 분배공정성의 영향이 클 것으로 예상할 수 있다. 또한 한정된 보직으로 인한 인사적체 등을 고려한다면 절차공정

성의 영향력도 클 것으로 예상 한다. 또한 보수적이며 위계적 조직문화를 가진 공기업의 특성으로 볼 때 인간관계에서 비롯되는 상호작용공정성에 대한 인식도 그 영향력이 크다고 볼 수 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같이 모든 조직공정성 유형들이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 가정하였다.

가설 1. 분배공정성에 대한 인식이 높을수록 조직몰입은 높아질 것이다.
가설 2. 절차공정성에 대한 인식이 높을수록 조직몰입은 높아질 것이다.
가설 3. 상호작용공정성에 대한 인식이 높을수록 조직몰입은 높아질 것이다.

2. 상·하위 직급에 따른 조직공정성과 조직몰입의 관계

공기업에서는 사기업에 비하여 비교적 연공서열이 강한 계급집단의 성격이 강하고, 조직 내에서 역할과 처우수준을 결정하는 가장 큰 요인은 직급이라고 할 수 있다. 상위직급으로 올라갈수록 업무상 책임과 권한이 커지는 동시에 조직 내·외부로부터 받는 요구의 성격과 수준도 크게 달라진다. 상위직급에서는 업무상 결정권한이 커지며, 팀장급에서는 하위직 직원에 대한 1차 근무성적 평정권한을 갖고 있기 때문에 직접 의사결정과정에 참여하게 되므로 일방적으로 결과를 수용해야하는 하위직급과는 공정성에 대한 인식에서 차이가 발생할 것으로 예상할 수 있다.

직급이 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 수 있음은 선행연구들을 통하여 밝혀진 바 있다. Mathieu & Zajac(1990)는 조직몰입의 선행변수에 대한 메타분석에서 직무계급이 조직몰입에 영향을 미치는 중요한 변수가 된다는 점을 제시하였으며, DeCotiis & Summers(1987)의 연구에서도 조직 내 위

치가 조직몰입에 영향을 미치는 중요한 선행변수가 될 수 있음을 제시한 바 있다. 따라서 직급 간에 직무권한과 업무특성에서 확연한 차이가 존재하는 공기업에서는 상·하위 집단 간에 조직공정성과 조직몰입간의 관계에 차이가 발생할 것으로 예상할 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 세웠다.

가설 4. 분배공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 상위직급과 하위직급간에 다르게 나타날 것이다.

가설 5. 절차공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 상위직급과 하위직급간에 다르게 나타날 것이다.

가설 6. 상호작용공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 상위직급과 하위직급간에 다르게 나타날 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

1. 독립변수

조직공정성에 대한 초기의 선행연구들에서는 조직공정성의 개념을 분배공정성과 절차공정성으로 구분한 2요인 모델을 적용한 연구가 대부분인 반면, 최근에는 상호작용공정성을 추가한 3요인 모델이 널리 활용되고 있다. 본 연구에서는 Moorman(1991), Thurston & Mcnall(2010) 등이 제시하였던 3요인 모델을 적용하여 조직공정성의 개념을 분배·절차·상호작용공정성으로 구분하였으며 유형별 조작적 정의는 다음과 같다.

1) 분배공정성

분배공정성은 구성원 자신이 투입한 노력과 이에 따른 산출에 대한 평가가 기준이 되며, Price & Mueller(1986)는 분배공정성을 판단하는 기준으로 교육수준, 노력과 투자, 업무성과, 업무와 관련하여 부과되는 책임, 입사경력 및 보직경험의 정도, 업무수행 과정에서 발생하는 스트레스와 긴장 등 6가지를 제시하였다. 또한 김명언(1997)은 직장에서의 분배공정성의 판단기준으로 자신의 노력, 기술 등을 고려한 형평기준과 학력, 성별과 같은 평등기준이 있음을 제시하고 두뇌, 기술, 노력, 학력, 경력, 성과, 책임, 스트레스를 판단기준으로 제시한바 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 공정성이다. 분배공정성과 구별되는 절차공정성의 개념이 본격적으로 논의되기 시작하면서 절차공정성의 판단기준에 관한 논의도 활발하게 이루어졌다. Leventhal et al.(1980)은 절차공정성의 판단기준으로 총 여섯 가지를 제시하였는데 일관성, 편파억제, 정확성, 수정가능성, 대표성, 윤리성을 판단하여 인식하게 된다고 하였다. 이들이 제시하였던 판단기준들은 후속 연구를 통하여 경험적으로 지지되었다(Greenberg, 1986). 이밖에도 김명언(1997)의 연구에서는 직장에서의 절차공정성을 판단

하는 기준으로 의견반영, 관련정보수집, 연고관계 고려지양, 편파와 감정의 배제, 기준의 일관성, 외부압력 극복을 제시하기도하였다.

공기업은 사기업과 비교하여 연공서열의 성격이 강하여 의사결정에 있어서 상급자가 갖는 권한이 상대적으로 크다고 할 수 있다. 각 직급별 의사결정 과정에 따른 다양한 의사결정자의 존재는 절차의 적용에 있어서 기준의 일관성 문제를 일으킬 수도 있다. 이러한 공기업의 특성을 고려하여 Leventhal et al.(1980)과 김명언(1997)이 제시하였던 절차공정성의 판단기준 중에서 공기업 특성에 맞는 문항으로 관련정보 수집, 연고관계 지양, 기준의 일관성, 외부압력 극복 등을 선정하여 측정도구를 마련하였다.

3) 상호작용공정성

상호작용공정성은 의사결정에 따른 결과 자체가 아닌 결과에 이르는 과정에서 권한보유자가 보여주는 대인적 처우와 태도에서 인식되는 공정성이다. Tyler(1999)는 상호작용공정성을 판단하는 기준이 되는 처우의 질적인 측면은 중립성, 신뢰성, 지위인정과 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 설명을 상호작용공정성 측정도구로 마련하였다.

2. 종속변수

선행연구에서 조직몰입을 측정하는 척도로는 Mowday et al.(1979)이 개발한 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)와 Allen & Meyer(1993)의 척도 등이 널리 사용된다. Allen & Meyer(1993)는 조직몰입을 측정하는 척도를 개발하기 위해 Mowday et al.(1979)의 OCQ를 포함한 총 66개 항목을 사용하여 항목 간 상관관계 분석과 내재된 요인을 추출하여 정서적 몰입척도(Affective Commitment Scale, ACS)와 지속적 몰입척도(Continuance Commitment Scale, CCS), 규범적 몰입척도(Normative Commitment Scale, NCS)를 구성하였다.

본 연구에서는 Allen & Meyer(1993)가 구성한 ACS, CCS, NCS를 일부 수정하여 정서적 몰입과 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구성된 측정도구를 마련하였다. 정서적 몰입척도(ACS)는 정년까지의 근속희망, 가족애, 소속감, 정서적 애착으로 구성하였으며, 지속적 몰입척도(CCS)는 이직 시 곤란함, 생계유지 목적, 직장에서의 혜택 등으로 구성하였다. 규범적 몰입척도(NCS)는 일할 만한 가치, 의무감, 자긍심, 이직에 대한 미안함을 척도로 구성하였다. 단, 조직공정성의 영향력을 검증함에 있어서는 조직에 대한 전반적인 몰입수준을 반영하기 위해 조직몰입의 하위변수인 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입의 세 가지 유형을 통합하여 분석에 활용하였다.

3. 통제변수

선행연구를 바탕으로 통제변수는 개인적 특성과 상황적 특성으로 구분하여 개인적 특성에는 연령, 성별, 교육수준과 같은 개인고유변수와 근속년

수, 직급, 근무지역과 같은 조직변수로 구성하였다. 상황적 변수에는 역할 특성, 직무동기, 상사 리더십, 직무특성을 포함시켰다. 이러한 통제변수들의 조작적 정의와 측정도구에 대한 구체적 내용은 다음과 같다.

1) 개인적 특성

조직몰입에 대한 선행연구에서 개인적 특성 변수들은 개인의 태도에 영향을 미치는 것으로 나타난다. 연령, 근속년수, 직급은 높아질수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 교육수준과 조직몰입의 관계에서는 두 변수 간에 부(-)의 관계가 있음을 밝힌 선행연구들이 다수 존재한다. 교육수준이 높을수록 자신의 가치를 더욱 높게 생각하며 조직에 대한 기대수준이 높아지기 때문에 조직몰입이 낮게 나타나는 것으로 알려져 있다.

또한 공사는 다양한 직렬이 존재하며 직렬별로 업무성격도 다르다. 이러한 직렬을 그룹화 하여 관리, 시설, 기술직군으로 통제변수에 포함시켰다. 마지막으로 근무지역에 따라서 근무여건 및 직무성격이 다를 수 있기 때문에 근무지역 또한 고려할 대상이다. 따라서 근무지역을 본사와 지역본부, 지사, 향로시설본부, 항공기술훈련원으로 구분하여 통제변수에 포함시켰다.

이상의 개인적 특성 변수들을 정리하면 <표 3>과 같다.

<표 3> 개인적 특성 변수의 측정

변 수	설문구성	구 분
개인적 특성	연령	30세미만, 30대, 40대, 50세 이상
	성별	남, 여
	교육수준	고졸이하, 전문대졸, 대졸, 대학원졸
	직급	2급 이상, 3급, 4급, 5급 이하
	근속년수	5년이하, 6~10년, 11~20년, 21년 이상
	직군	관리직군, 시설직군, 기술직군
	근무지역	본사, 지역본부, 지사, 향로시설본부, 항공기술훈련원

2) 상황적 특성

상황적 특성 변수에는 역할특성, 직무동기, 상사 리더십, 직무특성을 포함시켰으며, Likert 5점 척도를 활용하여 측정하였다.

먼저 역할특성은 선행연구들을 통하여 타당성이 입증된 Rizzo, House & Lirtzman(1970)의 척도를 활용하여 측정하였다. 본 연구에서는 역할갈등과 역할모호성에 관한 4개 문항을 일부 수정하여 사용하였으며 역할과다에 대한 개별질문 1개 문항을 포함시켜 총 5개 문항으로 설문을 구성하였다.

직무동기에서는 Guay et al.(2000)이 개발한 SIMS의 문항들을 일부 활용하여 직무동기를 내재적 동기, 외재적 동기, 무동기로 구분하여 측정하였다.

상사리더십은 Burns(1978)가 제시하였던 거래적 리더십과 변혁적 리더십

의 두 가지 유형으로 구분하여 측정하였다. 변혁적 리더십의 측정에는 MLQ의 카리스마, 지적자극, 개별적 고려에 관한 각각 1개의 문항을 활용하였으며 거래적 리더십은 조건적 보상과 예외적 관리에 관한 각각 1개의 문항을 포함하여 총 5개의 문항으로 리더십을 측정하였다.

Hackman & Oldham(1975)는 직무특성이론에서 직무만족과 개인의 생산성에 영향을 미치는 직무특성을 기능다양성(skill variety), 직무정체성(task identity), 직무중요성(task significance), 자율성(autonomy), 피드백(feedback)으로 구분하고 이를 측정하는 도구(Job Diagnostic Survey, JDS)를 마련하였다. 본 연구에서는 Hackman & Oldham의 JDS를 활용하여 직무특성을 기능다양성, 직무정체성, 직무중요성, 자율성, 피드백으로 구성하여 측정도구를 마련하였다.

제 4 절 설문구성

이상의 논의를 바탕으로 다음과 같이 설문을 구성하였다. 설문문항은 개인적 특성을 제외하고는 Likert 5점 척도를 사용하였다. 전체 설문 문항수는 총 56개이며 독립변수인 조직공정성에 대한 문항은 총 14개로 분배공정성에 관한 문항 6개, 절차공정성에 관한 문항 4개, 상호작용공정성에 관한 4개 문항으로 구성하였다. 종속변수인 조직몰입에 관한 문항은 총 11개로 정서적 몰입 4개 문항, 지속적 몰입 3개 문항, 규범적 몰입 4개 문항으로 각각 구성하였다. 통제변수에 관한 문항은 총 31개로 개인특성에 관한 7개 문항과 역할특성 5개 문항, 직무동기 7개 문항, 상사의 리더십 5개 문항, 직무특성 7개 문항으로 구성하였다. <표 4>는 전체 설문 구성표이다.

<표 4> 설문구성

구분	변수	구성요소		문항수	문항(부록참조)
독립변수	조직공정성	분배공정성		6	I -1,2,3,4,5,6
		절차공정성		4	I -7,8,9,10
		상호작용공정성		4	I -11,12,13,14
종속변수	조직몰입	정서적 몰입		4	Ⅱ-1,2,3,4
		지속적 몰입		3	Ⅱ-5,6,7
		규범적 몰입		4	Ⅱ-8,9,10,11
통제변수	개인적 특성	연령, 성별, 교육수준, 직급, 근속년수, 직군, 근무지역		7	Ⅶ-1~7
	역할 특성	역할갈등		2	Ⅲ-1,2
		역할과다		1	Ⅲ-3
		역할보호성		2	Ⅲ-4,5
	직무동기	내재적 동기		2	Ⅳ-1,2
		외재적 동기	외재적 통제	2	Ⅳ-3,4
			인지적 통제	1	Ⅳ-5
		무동기		2	Ⅳ-6,7
	상사리더십	변혁적 리더십		3	Ⅴ-1,2,3
		거래적 리더십		2	Ⅴ-4,5
	직무특성	직무중요성		1	Ⅵ-1
		기능다양성		1	Ⅵ-2
		자율성		2	Ⅵ-3,4
		직무정체성		1	Ⅵ-5
		피드백		2	Ⅵ-6,7

제 5 절 자료의 수집 및 분석

1. 표본의 선정 및 자료수집

본 연구의 모집단은 2013년 12월 현재 한국공항공사에 소속되어 근무 중인 2급(팀장)이하의 일반직 직원이다. 모집단을 적절하게 대표할 수 있는 표본을 추출하기 위해서 다단계층화표본 추출을 실시하였다. 일반직 직원 명부를 작성하여 본사와 14개 지사 그리고 항공기술훈련원과 항로시설본부로 구분한 다음 각 소속 직원들을 직급 순으로 나열하고 무작위로 첫 번째 표본을 추출한 후 이어서 총 280개의 표본을 추출하였다. 따라서 본사를 포함한 전국 각 지사의 전 직원이 골고루 포함되어 대표성을 확보하였다. 조사기간은 2013년 12월 16일부터 2주간 설문조사를 실시하였다.

또한 공사 직원들을 상대로 면접조사를 실시하여 양적자료의 분석결과를 재확인하고 설문조사에서 다루지 못한 부분을 보완하여 추가적으로 논의함으로써 분석결과의 신뢰성과 논리의 타당성을 제고하였다. 면접 대상자 선정은 실증분석 모델의 인적구성요소를 반영하기 위해 본사와 지사가 포함되고 4급 이하의 하위집단 직원과 3급 이상 상위집단 직원이 모두 포함되도록 선정하였다. 면접 대상자는 본사 3명, 지사 4명으로 총 7명(2급 1명, 3급 2명, 4급 2명, 5급 2명)으로 하였다. 면접은 2014년 3월 3일부터 3월 14일까지 2주간 진행하였으며 추가적인 질문 필요시 전화면접으로 진행하였다.

2. 분석방법

자료 분석은 SPSS 19.0을 사용하였으며 유의수준은 5%로 설정하였다.

설문문항의 타당도와 내적 일관성 검정을 위해 요인분석과 Cronbach's α 계수를 이용한 신뢰도 분석을 실시하였다. 집단 간의 차이를 분석하기 위하여 t-test와 ANOVA를 실시하였고 종속변수에 대한 독립변수의 영향력을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 본 연구의 분석방법을 정리하면 <표 5>과 같다.

<표 5> 연구의 분석방법

분석내용	분석방법
조사자의 일반적인 특성	빈도분석
변수의 타당성 분석	요인분석
변수의 신뢰도 분석	Cronbach' α
집단 간의 차이검증	t-test, ANOVA
전체 변수들 간의 상관관계	상관관계분석
조직공정성과 조직몰입의 관계	다중회귀분석

개인적 특성변수들은 회귀분석을 위해 다음과 같이 구성하였다. 연령은 30세 이하, 30대, 40대, 50세 이상으로 구분하였으며, 재직기간의 경우 5년 이하, 6년-10년, 11-20년, 20년 이상으로 구간화 하였다. 성별은 더미변수로 변경하여 남자=1, 여자=0으로 지정하였으며 근무지역은 항로시설본부를 기준으로 더미변수화 하였다.

면접조사의 경우 공사에서 조직공정성에 관한 질문이 민감한 주제가 될 수 있으며 불공정성에 대한 인식은 여러 경로로 인식될 수 있으므로 형식의 제한 없이 솔직하고 심도 있는 대화를 위해 비구조화 면접

(unstructured interview) 방식을 택하였다. 면접에 앞서 참여자들에게 연구의 목적 및 취지를 설명하고 변수들의 개념별로 관련분야를 구분하여 질문하는 방식으로 진행하였다. 면접조사 시 민감한 질문에 대한 답변 회피나 특정 분야에 국한되지 않도록 자유로운 대화 형식으로 진행하여 조직내부의 현상과 구성원들의 속성을 다양하게 관찰하였다.

제 4 장 분석결과 및 논의

제 1 절 분석대상자의 인구통계학적 특성

응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 성별 분포는 남성이 190명(89.2%), 여성이 23명(10.8%)으로 나타났으며, 연령별 분포는 30세 미만이 15명(7%), 30대가 47명(22.1%), 40대가 84명(39.4%), 50세 이상이 67명(31.5%)으로 분석대상자 중 40대가 가장 높은 분포를 차지하고 다음으로 50세 이상에서도 높은 비율을 차지하고 있어 조직구성원의 평균 연령이 높다는 것을 보여주고 있다. 교육수준에 있어서는 고졸이하가 11명(5.2%), 전문대졸이 30명(14.1%), 4년제 대졸이 140명(65.7%), 대학원졸업자가 32명(15.0%)으로 4년제 대졸자가 가장 높은 분포를 보였다. 직급 구성에 있어서는 팀장급인 2급이 16명(7.5%), 차장급인 3급이 45명(21.1%), 과장 및 대리급인 4급이 103명(48.4%), 사원급인 5급 이하가 49명(23.0%)으로 4급이 가장 높은 분포를 차지하였다. 근속연수에서는 5년 이하가 32명(15.0%), 6년 이상 10년 까지가 27명(12.7%), 11년 이상 20년 까지가 72명(33.8%), 21년 이상이 82명(38.5%)으로 21년 이상 장기근속자가 가장 많은 분포를 차지하였다. 직군에서는 관리직군이 73명(34.3%), 시설직군이 53명(24.9%), 기술직군이 87명(40.8%)로 기술직군이 가장 높은 비율로 나타났다. 마지막으로 근무지역별 분포로는 본사가 52명(24.4%), 서울, 부산, 제주 등 지역본부가 84명(39.4%), 전국 14개 지사에 소속된 직원이 43명(20.2%), 향로시설본부가 26명(12.2%), 항공기술훈련원이 8명(3.8%)로 나타났다.

이러한 분포는 본 연구의 모집단인 일반직을 기준으로 현재 한국공항공사의 실제 인적구성과 상당히 일치하는 비율을 보여주고 있다. 먼저 직급 구성에서는 2급 8.6%, 3급 20.7%, 4~6급 70.6%를 보이고 있으며, 직군의

로는 관리직군이 37%, 시설직군이 23%, 기술직군이 40%를 차지하고 있다. 근무지역에서도 본사가 24.4%, 지역본부가 42.8%, 항로시설본부와 항공기술훈련원을 포함하여 전국지사가 32.7%로 모든 항목에서 실제와 상당히 일치하는 구성비율을 보였다. 따라서 표본의 대표성이 확보되었다고 볼 수 있다. 다음의 <표 6>에서 인구통계학적 특성을 정리하였다.

<표 6> 분석대상자의 인구통계학적 특성

구 분		빈도수(명)	구성비율(%)
성 별	남	190	89.2
	여	23	10.8
연 령	30세미만	15	7.0
	30대	47	22.1
	40대	84	39.4
	50세이상	67	31.5
교육수준	고졸이하	11	5.2
	전문대졸	30	14.1
	대졸	140	65.7
	대학원졸	32	15.0
직 급	2급이상	16	7.5
	3급	45	21.1
	4급	103	48.4
	5급이하	49	23.0
근속연수	5년이하	32	15.0
	6~10년	27	12.7
	11~20년	72	33.8
	21년이상	82	38.5
직 군	관리직군	73	34.3
	시설직군	53	24.9
	기술직군	87	40.8
근무지역	본사	52	24.4
	지역본부	84	39.4
	지사	43	20.2
	항시본	26	12.2
	항기원	8	3.8

제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구의 측정변수는 척도 순화과정을 통하여 일부항목을 제거하였다. 먼저, 타당도를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 모든 측정변수는 구성 요인을 추출하기 위하여 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(varimax orthogonal rotation)을 채택하였다. 일반적으로 사회과학 분야에서 요인과 문항의 선택기준은 고유값(eigen value)은 1.0 이상, 요인 적재치는 0.40 이상이면 유의한 변수로 간주하며 0.50이 넘으면 아주 중요한 변수로 본다. 따라서 본 연구에서는 이들의 기준에 따라 고유값이 1.0이상, 요인적재치가 0.40 이상을 기준으로 하였다. 또한 요인분석을 통하여 선정된 문항의 신뢰도를 검정하기 위하여 Cronbach's α 계수를 활용하였으며, 이때 신뢰성을 판단하는 값으로는 사회과학 연구에서 일반적으로 인정하는 0.6을 기준 값으로 하였다.

1. 독립변수 측정도구

조직공정성을 측정하는 14개 항목을 분석한 결과 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 값이 0.922로 매우 높은 수치로서 요인분석을 위한 변수들의 선정이 상당히 좋은 편으로 나타났으며, Bartlett의 구형성 검정에서도 유의확률 0.000으로서 요인분석의 사용이 적합한 것으로 나타났다. <표 7>은 요인분석결과이다. 선행 연구결과의 이론적 구조와 동일하게 총 3개의 요인으로 추출되었다. 3개 요인의 조직공정성에 대한 총 설명력은 약 79.49%로 높은 수준을 보였다.

첫 번째 요인은 분배공정성으로 명명하였으며 설문항목은 최초 설문 구성과 동일하게 추출되어 6개의 문항 중 최종적으로 6개의 문항 모두를 분석에 이용하였다. 분배공정성의 고유값(eigen value)은 4.92이며 설명력은

35.14%로 나타났다. 두 번째 요인은 상호작용공정성으로 명명하였으며 설문항목은 최초 설문과 동일하게 4개 문항을 모두 분석에 사용하였다. 상호작용공정성의 고유값(eigen value)은 3.83이며 설명력은 27.384%로 나타났다. 세 번째 요인은 절차공정성으로 명명하였으며 분배공정성과 상호작용공정성에서와 마찬가지로 최초 설문문항과 동일하게 4의 문항을 모두 분석에 사용하였다. 절차공정성의 고유값(eigen value)은 2.38이며 설명력은 16.97%로 나타났다.

각각의 문항들의 신뢰도 분석을 실시하여 Cronbach's α 계수를 확인한 결과 분배공정성은 0.96, 상호작용공정성은 0.94, 절차공정성은 0.84로 높게 나타나 척도의 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

<표 7> 조직공정성 변수의 타당도 및 신뢰도 분석 결과

항 목	요인분석			신뢰도
	분배공정성	상호작용공정성	절차공정성	Cronbach's α
I-3	.909			.96
I-2	.879			
I-4	.849			
I-5	.847			
I-1	.836			
I-6	.816			
I-12		.896		.94
I-13		.857		
I-14		.851		
I-11		.800		
I-8			.836	.84
I-7			.726	
I-10			.594	
I-9			.537	
Eigen-value	4.92	3.83	2.38	
분산설명(%)	35.14	27.38	16.97	
누적(%)	35.14	62.52	79.49	

2. 종속변수 측정도구

조직몰입을 측정하는 11개 문항에 대한 타당도를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 분석한 결과 척도 순화과정을 거쳐 선행 연구 결과의 이론 구조와 맞지 않는 일부 문항을 제거하여 총 11개 문항 중 7개 문항을 분석에 사용하였다. <표 8>은 조직몰입에 대한 요인분석 결과이다. 선행 연구와 동일하게 3개의 요인으로 추출되었으며, 3개 요인의 총 설명력은 79.05%로 나타났다.

Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 값이 0.797로 요인분석을 위한 변수들의 선형성이 적당한 편으로 나타났으며, Bartlett의 구형성 검정에서도 유의확률 0.000으로서 요인분석 모형이 적합한 것으로 나타났다.

요인별 분석결과를 살펴보면, 첫 번째 요인은 정서적 몰입으로 명명하였으며 설문항목은 최초 설문구성과 동일하게 추출되어 4개 문항 중 최종적으로 4개 문항 모두를 분석에 사용하였다. 정서적 몰입의 고유값은 2.96, 설명력은 42.34%로 나타났다. 두 번째 요인은 지속적 몰입으로 명명하였으며 지속적 몰입으로 구성하였던 II-5(‘지금의 직장을 그만두면 인생의 많은 부분이 곤란해질 것이다’)문항은 규범적 몰입에 적재되어 제거하고 3개의 문항 중 최종적으로 2개의 문항을 분석에 사용하였다. 지속적 몰입의 고유값은 1.54, 설명력은 21.99%로 나타났다. 세 번째 요인은 규범적 몰입으로 명명하였으며 규범적 몰입으로 구성하였던 II-8,9,10문항은 정서적 몰입에 적재되어 제거하고 II-11문항을 분석에 사용하였다. 규범적 몰입의 고유값은 1.03, 설명력은 14.71%로 나타났다.

각 문항의 신뢰도를 분석한 결과 Cronbach's α 값이 정서적 몰입에서 0.88, 지속적 몰입에서 0.67로 나타나 사회과학 분야에서 일반적으로 인정하는 0.6 이상이므로 척도의 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

<표 8> 조직몰입 변수의 타당도 및 신뢰도 분석 결과

항 목	요인분석			신뢰도
	정서적 몰입	지속적 몰입	규범적 몰입	Cronbach's α
II-3	.914			.88
II-4	.900			
II-2	.808			
II-1	.729			
II-6		.889		.67
II-7		.834		
II-11			.952	
Eigen-value	2.96	1.54	1.03	
분산설명(%)	42.34	21.99	14.71	
누적(%)	42.34	64.33	79.05	

3. 통제변수 측정도구

역할특성에 대한 요인분석결과 선행 연구결과의 이론구조와 동일하게 <표 9>과 같이 3개의 요인으로 추출되었으며 전체 설명력은 82.58%로 나타났다. 추출된 요인은 선행 연구와 동일하게 역할보호성, 역할갈등, 역할과다로 명명하였다.

첫 번째 요인인 역할보호성은 고유값이 1.61이고 설명력은 32.17%로 나타났다. 두 번째 요인인 역할갈등은 고유값이 1.50, 설명력은 29.94%로 나타났다. 세 번째 요인으로 역할과다는 고유값 1.02, 설명력은 20.47%로 나타났다.

각각 요인의 문항에 대한 신뢰도 분석결과 역할모호성의 Cronbach's α 값은 0.75이며 역할갈등의 경우에는 0.66로 나타나 척도의 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

<표 9> 역할특성 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

항 목	요인분석			신뢰도
	역할모호성	역할갈등	역할과다	Cronbach's α
III-4	.899			.75
III-5	.821			
III-1		.838		.66
III-2		.828		
III-3			.932	
Eigen-value	1.61	1.50	1.02	
분산설명(%)	32.17	29.94	20.47	
누적(%)	32.17	62.10	82.58	

직무동기에 대한 요인분석결과 척도 순화과정을 거쳐 일부 문항을 제거한 후 선행 연구의 이론구조와 동일하게 <표 10>와 같이 3개의 요인으로 추출되었으며 전체 설명력은 87.327%로 나타났다.

첫 번째 요인은 내재적 동기로 명명하였으며 고유값은 1.856이고 설명력은 30.942%로 나타났다. 두 번째 요인은 무동기로 명명하였으며 고유값은 1.722, 설명력은 28.704%로 나타났다. 세 번째 요인은 외재적 동기로 명명하였으며 내재적 동기에 적재된 IV-5항목은 외재적 동기에서 제외하였다. 외재적 동기의 고유값은 1.661, 설명력은 27.682%로 나타났다.

각각의 변수들에 대한 신뢰도를 분석한 결과 내재적 동기의 Cronbach's α 값은 0.92로 나타났으며 무동기와 외재적 동기는 각각 0.83, 0.79로 나타나 모든 변수의 신뢰도는 높은 것으로 나타났다.

<표 10> 직무동기 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

항 목	요인분석			신뢰도
	내재적 동기	무동기	외재적 동기	Cronbach's α
IV-2	.933			.92
IV-1	.931			
IV-7		.910		.83
IV-6		.884		
IV-3			.915	.79
IV-4			.894	
Eigen-value	1.856	1.722	1.661	
분산설명(%)	30.942	28.704	27.682	
누적(%)	30.942	59.645	87.327	

상사리더십에 대한 요인분석결과 척도 순화과정을 거쳐 총 5개 문항 중 선행 연구의 이론 구조와 맞지 않는 1개 문항을 제외시키고 총 4개 문항을 분석에 사용하였다. 분석결과 선행 연구의 이론구조와 동일하게 <표 11>와 같이 2개의 요인으로 추출되었으며 설명된 총 분산은 87.562%로 나타났다.

첫 번째 요인은 변혁적 리더십으로 명명하였으며 고유값은 2.499이고 설명력은 62.480%를 보였다. 두 번째 요인은 거래적 리더십으로 명명하였으

며 변혁적 리더십 요인으로 높게 적재된 V-5 문항은 거래적 리더십에서 제거하였다. 거래적 리더십의 고유값은 1.043, 설명력은 26.082%로 나타났다.

단일 문항인 거래적 리더십을 제외하고 변혁적 리더십 문항들에 대한 신뢰도를 분석한 결과 Cronbach's α 값은 0.91로 변수의 신뢰도는 높은 것으로 나타났다.

<표 11> 상사리더십 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

항 목	요인분석		신뢰도
	변혁적 리더십	거래적 리더십	Cronbach's α
V-3	.925		.91
V-2	.919		
V-1	.879		
V-4		.986	-
Eigen-value	2.499	1.043	
분산설명(%)	62.480	26.082	
누적(%)	62.480	88.562	

직무특성은 하위요인 중에서 단일 문항으로 구성된 직무중요성, 기능다양성, 직무정체성에 관한 항목들을 제외한 자율성과 피드백을 측정하는 4개 문항으로 요인분석을 실시하였다. 요인분석 결과 <표 12>에서 보여주는 바와 같이 선행 연구결과의 이론구조와 동일하게 2개의 요인으로 추출되었으며 직무특성의 설명된 총 분산은 90.244%로 나타났다.

첫 번째 요인은 피드백으로 명명하였으며 고유값은 1.867이며 설명력은

46.663%로 나타났으며, 두 번째 요인은 자율성으로 명명하였으며 고유값은 1.743이며 설명력은 43.580%을 갖는 것으로 나타났다.

문항의 신뢰도를 분석한 결과 Cronbach's α 값이 피드백은 0.93, 자율성은 0.85으로 높게 나타나 척도의 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

<표 12> 직무특성 변수의 타당도 및 신뢰도 분석결과

항 목	요인분석		신뢰도
	피드백	자율성	Cronbach's α
VI-6	.938		.93
VI-7	.937		
VI-4		.908	.85
VI-3		.895	
Eigen-value	1.867	1.743	
분산설명(%)	46.663	43.580	
누적(%)	46.663	90.244	

제3절 변수의 기초통계량

조직공정성과 조직몰입에 대한 기초통계량을 다음 <표 13>에서 보여주고 있다. 우선, 전체 조직공정성에 대한 인식은 5점 척도에서 평균 3.53으로 보통보다 높은 수준으로 나타났다. 조직공정성의 하위요인별로 살펴보면 작은 차이이기는 하나 상호작용공정성이 3.56으로 가장 높게 나타났다. 다음으로 절차공정성의 평균이 3.55, 분배공정성의 평균은 3.51 순으로 나

타났다.

조직몰입의 경우 평균이 3.90으로 나타나 조직몰입의 수준은 평균적으로 높게 나타났다. 하위요소별로 살펴보면 정서적 몰입의 평균이 3.96으로 가장 높게 나타났으며 표준편차에 있어서도 가장 낮은 수준을 보여주었다. 규범적 몰입과 지속적 몰입은 각각 평균이 3.81, 3.38로 나타났다.

<표 13> 조직공정성과 조직몰입의 기초 통계량

변수	구분	N	최소값	최대값	평균	표준편차
조직 공정성	전 체	213	1.64	5.00	3.53	.70
	분배공정성	213	1.00	5.00	3.51	.79
	절차공정성	213	1.50	5.00	3.55	.80
	상호작용공정성	213	1.00	5.00	3.56	.84
조직몰입	전 체	213	1.91	5.00	3.90	.56
	정서몰입	213	1.00	5.00	3.96	.76
	지속몰입	213	1.00	5.00	3.38	.96
	규범몰입	213	1.00	5.00	3.81	.79

이러한 결과는 조직공정성에서 보통이상으로 비교적 공정하다고 인식하고 있지만 분배 공정성 인식에서 작은 차이기는 하지만 상대적으로 낮게 인식하고 있는 것을 보여준다. 이것은 성과 평가 제도가 강화되면서 과정 보다는 결과에 대한 보상적 의미가 강한 분배에서 다소 불공정하다고 느끼고 있음을 보여준다. 조직몰입의 정도에 있어서는 세 가지 하위요소에서 모두 보통이상으로 나타나 대부분의 직원들이 조직에 대한 애착이나 사명감을 갖고 업무를 수행하고 있음을 알 수 있다. 특히 정서적 몰입의 수준

이 가장 높게 나타난 것은 직장에 대한 강한 소속감과 가족애를 느끼고 있는 것으로 해석 할 수 있다. 세 가지 조직몰입의 하위 변수 중 지속적 몰입에서 가장 낮은 값을 보이고 있는 것은 생계를 위하여 어쩔 수 없이 이 직장에서 일해야 하는 것으로 생각하는 것이 아니라 직원들이 공사에 대한 애사심과 애착에 높은 가치를 두는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 결과는 앞서 보여준 21년 이상 장기근무자들이 상대적으로 높은 분포를 보이고 있는 것보다도 깊은 관계가 있는 것을 알 수 있다.

제4절 인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이 검증

1. 연령에 따른 각 변수의 차이 검증

독립변수의 각 하위 변수 내에서, 그리고 종속변수에서 연령에 따른 차이가 있는 지를 검증하기 위하여 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. <표 14>과 같이 연령에 따라 조직몰입을 지각하는 데에는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으나 조직공정성을 지각하는 데에는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 분석결과 조직공정성의 하위 변수인 분배공정성에 대한 인식은 30세 미만 집단에서 평균이 가장 높게 나타났으며(3.97) 연령이 높아질수록 평균값은 낮아지지만 이러한 차이는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 절차공정성과 상호작용공정성에 대한 인식에 있어서도 30세 미만 집단에서 평균이 가장 높았으나 분배공정성에서와 마찬가지로 통계적으로 유의한 차이를 보이지는 않았다.

연령에 따른 조직몰입의 차이에 있어서는 50세 이상 집단의 평균이 4.04

로 가장 높게 나타났다. 다음으로 30세 미만의 평균이 3.96, 40대와 30대의 평균이 각각 3.91, 3.67순으로 나타났으며 조직몰입에 있어서의 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($F=4.358$, $p<.01$). 다음으로 연령별로 유의한 차이가 나타난 조직몰입에 대한 사후검증을 실시하였다. Levene 등분산 검정결과 집단 간 분산이 동일한 것으로 판명되어 Scheffe 검정을 실시하였으며 50세 이상 집단과 30대 집단 간에 유의확률 $p<.01$ 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 14> 연령에 따른 변수의 차이 검증

변 수			N	평균	표준 편차	F값	유의 확률	사후 검증
조직 공정성	분배 공정성	30세미만(a)	15	3.97	.585	2.243	.084	-
		30대(b)	47	3.59	.765			
		40대(c)	84	3.46	.822			
		50세이상(d)	67	3.42	.796			
	절차 공정성	30세미만(a)	15	3.78	.755	.934	.425	-
		30대(b)	47	3.46	.843			
		40대(c)	84	3.50	.852			
		50세이상(d)	67	3.62	.721			
	상호작용 공정성	30세미만(a)	15	3.98	.716	1.745	.159	-
		30대(b)	47	3.44	.908			
		40대(c)	84	3.59	.779			
		50세이상(d)	67	3.50	.869			
조직몰입		30세미만(a)	15	3.96	.468	4.358	.005**	b<d (Scheffe 검증)
		30대(b)	47	3.67	.631			
		40대(c)	84	3.91	.522			
		50세이상(d)	67	4.04	.524			

** $p<.01$

2. 성별에 따른 각 변수의 차이 검증

성별에 따라 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성을 지각하는 데는 통계적으로 유의미한 차이는 없었다. <표 15>에서 보여주는 바와 같이 분배 공정성에 대한 인식에서 남자의 평균은 3.51, 여자의 평균은 3.57로 나타났으며 t값이 -.171로 남녀 집단 간에는 유의한 차이를 보이지 않았다. 절차 공정성에 대한 인식에 있어서도 남녀 각각 평균이 3.58, 3.30, t값이 1.545로 역시 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았으며, 상호작용 공정성에 대한 인식에 있어서도 남자는 평균 3.56, 여자는 평균 3.54로 나타났으며 t값은 .071로 역시 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

조직몰입의 수준에 있어서는 남자는 평균 3.94, 여자는 평균 3.57로 나타났으며 t값이 3.087로 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($p < .01$).

<표 15> 성별에 따른 변수의 차이 검증

변 수		성별	N	평균	표준편차	t값	p값
조직 공정성	분배 공정성	남	190	3.51	.77	-.171	.864
		여	23	3.54	.97		
	절차 공정성	남	190	3.58	.81	1.545	.124
		여	23	3.30	.72		
	상호작용 공정성	남	190	3.56	.83	.071	.944
		여	23	3.54	.89		
조직몰입		남	190	3.94	.53	3.087	.002**
		여	23	3.57	.65		

** $p < .01$

3. 교육수준에 따른 각 변수의 차이 검증

교육수준별 집단 간의 차이를 분석한 결과 <표 16>과 같이 조직공정성의 모든 하위변수에서, 그리고 조직몰입에서 교육수준이 높아질수록 인식수준이 상대적으로 낮아지는 것으로 나타났다. 그러나 분배공정성에서만 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 분배공정성 인식에 있어서 고졸이하의 평균이 4.03으로 가장 높았으며, 다음으로는 전문대 졸업자(3.58), 4년제 대학 졸업자(3.54), 대학원 졸업자(3.14)순으로 나타났다. 즉, 교육수준이 높아질수록 점차 분배공정성에 대한 인식수준은 낮게 나타났으며 집단 간의 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다($F=4.279$, $p<.01$).

절차공정성에 있어서도 평균이 가장 높은 집단은 고졸이하(3.77)였으며 다음으로는 전문대졸(3.66), 4년제 대졸(3.59), 대학원 졸업자(3.20)순으로 나타났다. 분배공정성과 절차공정성에서와 마찬가지로 상호작용 공정성에 있어서도 고졸이하의 평균이 3.95이었으며 다음으로는 전문대졸(3.64), 4년제 대졸(3.56), 대학원 졸업자(3.32)순으로 낮아지는 것으로 나타났다. 절차공정성과 상호작용 공정성에 있어서도 교육수준이 높아질수록 공정성 인식수준이 낮아지는 것으로 나타났으나 교육수준에 따른 집단 간의 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 조직몰입의 경우에도 고졸이하 집단의 평균이 4.07로 가장 높게 나타났으며, 다음으로는 전문대졸(3.95), 4년제 대졸(3.90), 대학원 졸업자(3.82) 순으로 나타나 전반적으로 교육수준이 높아질수록 조직몰입의 수준은 낮아지는 것을 보여주고 있으나 통계적으로 유의미한 차이를 보이지는 않았다. 통계적으로 유의한 차이가 나타났던 분배공정성 인식에 대한 집단간 유의한 차이를 확인하기 위해서 Scheffe 사후검정을 실시한 결과 고졸이하 집단과 대학원졸업 집단 간에 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다($p<.01$).

<표 16> 교육수준에 따른 변수의 차이 검증

변 수			N	평균	표준 편차	F값	유의 확률	사후 검증
조직 공정성	분배 공정성	고졸이하(a)	11	4.03	.5045	4.279	.006**	a>d (Scheffe 검증)
		전문대졸(b)	30	3.58	.9496			
		대졸(c)	140	3.54	.7495			
		대학원졸(d)	32	3.14	.7879			
	절차 공정성	고졸이하(a)	11	3.77	.8693	2.599	.053	
		전문대졸(b)	30	3.66	.8820			
		대졸(c)	140	3.59	.7744			
		대학원졸(d)	32	3.20	.7737			
	상호 작용 공정성	고졸이하(a)	11	3.95	.5780	1.796	.149	
		전문대졸(b)	30	3.64	.8348			
		대졸(c)	140	3.56	.8501			
		대학원졸(d)	32	3.32	.8285			
조직몰입		고졸이하(a)	11	4.07	.2408	.642	.589	
		전문대졸(b)	30	3.95	.5871			
		대졸(c)	140	3.90	.5541			
		대학원졸(d)	32	3.82	.6267			

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

4. 직급에 따른 각 변수의 차이검증

직급에 따른 변수의 차이를 검증한 결과 모든 변수들에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다. 분배공정성 인식에 있어서 3급과 5급 이하에서 동일하게 평균이 3.57로 나타났으며, 2급과 4급에서는 3.46으로 평균이 동일하게 나타났으나 이러한 차이는 통계적으로 유의하지 않았다. 절차공정성 인식에 있어서는 3급에서 집단의 평균(3.67)이 가장 높았으며, 그 다음으로 5급 이하(3.61), 4급(3.49), 2급(3.41) 순으로 나타났으나 분배공정성에서와 마찬가지로 통계적으로 유의하지 않았다. 상호작용공정성에 있어서는 5급 이하 집단의 평균이 가장 높게 나타났으며(3.71), 다음으로 4급(3.54), 3급(3.49), 2급(3.36)순으로 나타났다. 즉 상호작용공정성에 대한 인식수준은 직급이 높아질수록 낮아지는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않았다.

다음으로 조직몰입에 대한 직급별 차이에 있어서는 2급 집단의 평균이 가장 높았으며(4.15) 그 다음으로는 3급(4.02), 4급(3.87), 5급 이하(3.78) 순으로 나타났다. 즉 조직몰입에 대한 인식은 직급이 높은 집단 일수록 높게 나타났으나 통계적으로 유의하지 않았다. <표 17>에서 직급에 따른 변수의 차이검증을 보여주고 있다.

<표 17> 직급에 따른 변수의 차이 검증

변 수			N	평균	표준 편차	F 값	유의 확률	사 후 검 증
조직 공정성	분 배 공정성	2급(a)	16	3.46	.714	.353	.787	
		3급(b)	45	3.57	.649			
		4급(c)	103	3.46	.844			
		5급 이하(d)	49	3.57	.845			
	절 차 공정성	2급(a)	16	3.41	.769	.803	.494	
		3급(b)	45	3.67	.665			
		4급(c)	103	3.49	.846			
		5급 이하(d)	49	3.61	.842			
	상 호 작 용 공정성	2급(a)	16	3.36	.719	.933	.426	
		3급(b)	45	3.49	.784			
		4급(c)	103	3.54	.863			
		5급 이하(d)	49	3.71	.869			
조직 몰 입		2급(a)	16	4.15	.519	2.590	.054	
		3급(b)	45	4.02	.559			
		4급(c)	103	3.87	.524			
		5급 이하(d)	49	3.78	.609			

5. 상·하위직급간 변수의 차이 검증

다음으로 상위직급과 하위직급간의 변수별 차이를 검증하기 위하여 2급과 3급을 상위집단으로 분류하고 4급 이하를 하위집단으로 분류한 후 t-test를 실시하였다. 2급의 경우 팀장에 해당하며 3급의 경우 일반 부서의 경우 차장, 복합직렬로 구성된 부서의 경우에는 해당 직렬의 업무를 총괄하는 역할을 수행하고, 소규모 지사의 경우 파트장 직을 맡고 있기 때문에 상위직급으로 분류 하였다. 4급 이하의 경우 주로 실무 담당자로 수명사항을 수행하고 결재라인 상에서 기안자의 역할을 함으로서 3급 이상과 4급 이하 집단 간에는 업무의 책임 수준과 재량권 등에서 커다란 차이가 있기 때문에 두 집단을 구분하여 살펴보는 것은 의미가 있다.

t-test 검증결과 조직몰입 변수에서만 두 집단 간의 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 각 변수별로 살펴보면 분배공정성에 있어서는 상위집단의 평균은 3.54이며 하위집단의 경우는 3.50으로 작은 차이 이기는 하지만 상위직급에서 분배공정성을 더욱 높게 인식하는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않았다. 절차공정성에서도 역시 상위직급 집단의 평균이(3.60) 하위직급 집단의 평균(3.53)보다 높게 나타났으나 분배공정성에서와 마찬가지로 통계적으로 유의하지 않았다. 상호작용공정성에서는 하위직급 집단의 평균이(3.59) 상위직급 집단의 평균(3.46)보다 높게 나타났지만 통계적으로 유의하지 않았다.

조직몰입에 있어서는 상위직급 집단의 평균이(4.05) 하위직급 집단의 평균(3.84)보다 높게 나타났으며 통계적으로 유의미한 것으로 드러났다. 즉, 4급 이하 직원들에 비하여 더욱 많은 직무상 권한을 갖고 있는 팀장과 차장, 파트장 등의 보직을 수행하는 3급 이상의 직원들이 조직에 대한 몰입 수준이 상대적으로 더 높다는 것을 알 수 있다.

<표 18> 상·하위 직급에 따른 변수의 차이 검증

변 수		직급	N	평균	표준편차	t값	p값
조직 공정성	분배 공정성	상위 ^{a)}	61	3.54	.662	.399	.690
		하위 ^{b)}	152	3.50	.843		
	절차 공정성	상위	61	3.60	.697	.677	.500
		하위	152	3.53	.844		
	상호작용 공정성	상위	61	3.46	.764	-1.061	.290
		하위	152	3.59	.866		
조직몰입		상위	61	4.05	.548	2.496	.013*
		하위	152	3.84	.553		

a) 상위직급 : 팀장(2급), 차장(3급), b) 하위직급 : 과장(4급) 이하

*p<.05

6. 근속년수에 따른 각 변수의 차이검증

다음 <표 19>은 근속년수에 따른 집단 간 차이를 검증한 결과이다.

조직공정성의 모든 하위요소들 중에서 분배공정성에서 집단 간의 평균차가 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며 조직공정성의 나머지 하위 요소들인 절차공정성과 상호작용 공정성에서는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 조직몰입의 경우에도 유의하지 않은 것으로 나타났다. 상호작용 공정성의 경우 집단 간의 평균차가 통계적으로 유의하지 않았지만, 분산분석에서는 유의한 것으로 나타났다.

분배공정성의 경우 근속년수가 5년 이하인 집단의 평균이 가장 높았으며

(3.90), 6~10년과 11~20년에서는 평균이 3.49로 동일하게 나타났으며, 21년 이상에서는 평균이 3.38가장 낮게 나타났다. 근속년수가 높아질수록 분배공정성에 대한 인식이 낮아지는 것으로 나타났으며, Scheffe 사후검정 결과 20년 이상 집단은 5년 이하 집단과의 평균 차이가 유의확률 $p < .05$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다($d > a$).

절차공정성에 있어서는 근속년수가 5년 이하인 집단의 평균이 가장 높았으며(3.77), 다음으로 11~20년인 집단과 21년 이상인 집단에서 동일하게 나타났으며(3.55) 6~10년인 집단이 3.28로 나타났다. 절차공정성에서 6~10년인 집단이 상대적으로 낮게 나타났으나 통계적으로 유의하지는 않았다.

상호작용 공정성에서는 근속년수가 5년 이하인 집단에서 평균이 가장 높았으며(3.86), 다음으로 11~20년인 집단(3.63), 21년 이상인 집단(3.45), 6~10년인 집단(3.33)순으로 나타났으며 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($p < 0.05$). 상호작용 공정성에서 집단 간의 평균 차이분석을 위하여 Scheffe 사후 검증을 실시하였으나 통계적으로 유의하지 않았다. 조직공정성을 인식하는데 있어서 하위변수 모두에서 5년 이하 집단이 가장 높게 인식하는 것으로 나타난 것은 장기근속자보다 신입사원 그룹에서 오히려 조직공정성을 높게 인식하고 있음을 보여주고 있다.

조직몰입에 있어서는 21년 이상인 집단에서 평균이 가장 높았으며(3.98) 다음으로 11~20년인 집단(3.95), 5년 이하인 집단(3.78), 6~10년인 집단(3.95) 순으로 나타났다. 큰 차이는 아니나 조직몰입은 대체로 근속년수가 길어질수록 점차 평균이 높아지는 것을 보여주고 있으나 통계적으로 유의하지는 않았다.

<표 19> 근속년수에 따른 변수의 차이 검증

변 수			N	평균	표준 편차	F값	유의 확률	사후검증
조직 공정성	분배 공정성	5년이하(a)	32	3.90	.632	3.433	.018*	d>a (Scheffe 검증)
		6~10년(b)	27	3.49	.810			
		11~20년(c)	72	3.49	.796			
		21년이상(d)	82	3.38	.810			
	절차 공정성	5년이하(a)	32	3.77	.771	1.881	.134	
		6~10년(b)	27	3.28	.801			
		11~20년(c)	72	3.55	.833			
		21년이상(d)	82	3.55	.778			
	상호작용 공정성	5년이하(a)	32	3.86	.775	2.755	.043	
		6~10년(b)	27	3.33	.874			
		11~20년(c)	72	3.63	.798			
		21년이상(d)	82	3.45	.858			
조직몰입		5년이하(a)	32	3.78	.566	2.419	.067	
		6~10년(b)	27	3.69	.660			
		11~20년(c)	72	3.95	.474			
		21년이상(d)	82	3.98	.573			

* p<.05

7. 직군에 따른 각 변수의 차이검증

직군에 따른 변수의 차이를 검증한 결과 모든 변수들에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다. 또한 각 직군별로 평균값에서 미세한 차이가 있으나 고르게 보통이상으로 나타났다. 먼저 조직공정성의 하위변수들을 살펴보면 분배공정성 인식에 있어서 관리직군에서 집단의 평균이 가장 높았으며(3.60), 그 다음으로 시설직군(3.51), 기술직군(3.43) 순으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않았다. 절차공정성 인식에 있어서는 시설직군 집단의 평균이 가장 높았으며(3.62), 그 다음으로 기술직군(3.60), 관리직군(3.43) 순으로 나타났으나 분배공정성에서와 마찬가지로 통계적으로 유의하지 않았다. 상호작용공정성에 있어서는 평균이 시설직군(3.63), 다음으로 기술직군(3.54), 관리직군(3.51)순으로 나타났으나 역시 통계적으로 유의하지 않았다.

다음으로 조직몰입에 대한 직군별 차이에 있어서는 기술직군 집단의 평균이 가장 높았으며(3.93) 그 다음으로는 관리직군(3.89), 시설직군(3.87) 순으로 나타났으나 조직공정성에서와 마찬가지로 통계적으로 유의하지 않았다. 다음의 <표 20>에서 직군에 따른 변수 차이 검증 결과를 보여주고 있다.

<표 20> 직군에 따른 변수의 차이 검증

변 수			N	평균	표준 편차	F값	유의 확률	사후 검증
조직 공정성	분배 공정성	관리직군(a)	73	3.60	.892	.927	.397	
		시설직군(b)	53	3.51	.742			
		기술직군(c)	87	3.43	.736			
	절차 공정성	관리직군(a)	73	3.43	.763	1.176	.310	
		시설직군(b)	53	3.62	.830			
		기술직군(c)	87	3.60	.819			
	상호 작용 공정성	관리직군(a)	73	3.51	.822	.319	.727	
		시설직군(b)	53	3.63	.918			
		기술직군(c)	87	3.54	.808			
조직몰입		관리직군(a)	73	3.89	.645	.192	.825	
		시설직군(b)	53	3.87	.558			
		기술직군(c)	87	3.93	.479			

8. 근무지역에 따른 각 변수의 차이검증

다음 <표 21>은 근무지역에 따른 집단 간 차이를 검증한 결과이다.

조직공정성의 모든 하위요소들에서 본사와 지역본부, 지사 각 집단에서 평균값이 보통이상으로 높게 나타났다. 각 집단 간 평균값의 차이는 미미한 수준으로 거의 차이가 없이 고른 분포를 나타내고 있으며 통계적으로 유의하지 않았다.

분배공정성의 경우 평균이 본사가 3.58로 가장 높았으며 다음으로 항공

기술훈련원과 향로시설본부를 포함한 지사가 3.51, 서울, 부산, 제주 등 지역본부가 3.46 순으로 나타났다. 절차공정성에 있어서는 지사가 3.65로 평균이 가장 높았으며, 다음으로 지역본부(3.54), 본사(3.42) 순으로 나타났다. 상호작용 공정성에서는 지사가 평균값이 가장 높게 나타났으며(3.64), 지역본부(3.51), 본사(3.50)의 순이었다. 근무지역에 따른 변수 차이 검증결과 조직공정성의 모든 하위변수들에서 통계적으로 유의하지 않았다.

조직몰입에 있어서는 지사가 4.05로 평균이 가장 높았으며, 다음으로 지역본부(3.88), 본사(3.80)의 순으로 나타났다. 즉 조직몰입에서는 지사, 지역본부, 본사 순으로 조직구조상 하위 단위로 내려갈수록 높아지는 것으로 나타났으며 통계적으로 유의한 결과를 보였다($p < .05$). 근무지역에 따른 조직몰입 수준에 대한 집단 간의 차이를 검증하기 위하여 Scheff 사후 검증결과 지사와 본사 간, 지사와 지역본부 간에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 21> 근무지에 따른 변수의 차이 검증

변수			N	평균	표준 편차	F값	유의 확률	사후 검증
조직 공정성	분배 공정성	본사(a)	52	3.58	.723	.384	.682	
		지역본부(b)	84	3.46	.860			
		지사(c)	77	3.51	.771			
	절차 공정성	본사(a)	52	3.42	.734	1.214	.299	
		지역본부(b)	84	3.54	.856			
		지사(c)	77	3.65	.788			
	상호 작용 공정성	본사(a)	52	3.50	.779	.610	.544	
		지역본부(b)	84	3.51	.828			
		지사(c)	77	3.64	.891			
조직몰입		본사(a)	52	3.80	.576	4.435	.013*	a.b<c (Scheffe 검증)
		지역본부(b)	84	3.83	.552			
		지사(c)	77	4.05	.526			

(c) : 지사, 향시본, 향기원, * $p < .05$

이상에서 연령, 성별, 교육수준, 직급, 상·하위 직급, 근속년수, 직군, 근무지역 등에 따른 변수별 집단 간의 차이를 검증한 결과 대체적으로 연령이 많고 근속년수가 길며 상위직급에서 조직몰입의 수준은 높아지는 반면 조직공정성에 대한 인식은 연령이 최하위 집단인 30세 미만에서 그리고 직급에서도 최하위 직급인 5급 이하에서 높게 나타났다는 것을 알 수 있다. 교육수준에 따른 집단 간의 차이에 있어서는 교육수준이 높을수록 조직공정성의 모든 하위 변수들에서 인식수준이 낮아지는 것을 알 수 있고, 조직몰입에서도 교육수준이 높아질수록 조직몰입의 수준이 낮아지는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 취업난이 심각한 가운데 치열한 경쟁을 뚫고 소위 신의 직장이라고 불리는 공기업에 입사한 사회 초년생들과 최근 고졸 취업제도의 운영으로 30세 미만 집단에 주로 포함된 고졸 직원들이 공항공사의 공정성을 인식하는 데에는 기존 직원들과 차이가 있음을 반영한 것으로 볼 수 있다. 근속연수가 길어질수록, 그리고 상위직급에서 조직몰입의 수준이 높게 나타나고 있는 것은 다음과 같이 해석할 수 있다. 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. 더불어 정서적 몰입과 규범적 몰입에서도 높은 수치를 보여주고 있어 사명감과 자긍심을 갖고 업무를 수행하고 있는 직원들이 다수임을 알 수 있다.

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 업

무일지라도 더욱 수월하게 처리할 수 있기 때문에 개별업무에서 받는 보상 수준에 대한 인식에 있어서도 차이가 발생하였을 것이라고 본다.

제5절 변수들 간의 상관관계 분석

회귀분석에 앞서 변수들 간의 관계와 방향성을 살펴보고 다중공선성 존재 여부를 검정하기 위하여 변수들 간의 상관관계를 분석하였다. 분석결과 변수간의 상관관계수들은 모두 0.9 이하로 나타나 다중공선성 문제는 존재하지 않는다고 볼 수 있다.

종속변수인 조직몰입을 중심으로 다른 변수들과의 상관관계를 살펴보면 외재적 동기를 제외한 모든 변수들과 유의한 관계를 가지는 것으로 나타났다. 특히, 역할특성의 세 가지 유형 중 역할모호성에서, 직무동기의 세 가지 유형 중 무동기에서, 그리고 직무특성의 다섯 가지 유형 중 직무중요성에서 조직몰입과 특히 높은 상관관계수를 갖는 것으로 나타났다.

독립변수인 조직공정성의 세 가지 요인들은 조직몰입과 모두 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났으며, 구체적으로는 분배공정성의 상관관계수는 .475($p < .01$), 절차공정성은 .511($p < .01$), 상호작용공정성은 .467($p < .01$)로 나타나 절차공정성의 상관관계수 값이 다른 공정성 유형에 비하여 상대적으로 더 높게 나타났음을 알 수 있다.

역할특성 변수들의 경우 역할갈등($r = -.268, p < .01$)과 역할과다($r = -.241, p < .01$), 역할모호성($r = -.424, p < .01$)은 조직몰입과 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타나 역할 모호성이 상대적으로 높게 나타났음을 알 수 있다. 직무동기 변수들에 있어서 내재적 동기($r = .370, p < .01$)는 조직몰입과 정

(+)의 상관관계를 갖고 무동기($r=-.440$, $p<.01$)는 부(-)의 상관관계를 갖는 반면, 외재적 동기는 정(+)의 관계를 갖지만 통계적으로 유의하게 나타나지는 않았다. 상관의 리더십 유형과 조직몰입과의 상관관계에서 두 가지 유형 모두 정(+)의 상관관계를 보였으며, 변혁적 리더십($r=.366$, $p<.01$), 거래적 리더십($r=.224$, $p<.01$)로 나타나 변혁적 리더십의 상관계수 값이 거래적 리더십에 비하여 상대적으로 높게 나타났다. 직무특성 변수들인 직무중요성($r=.453$), 기능다양성($r=.273$), 직무자율성($r=.258$), 직무정체성($r=.267$), 피드백($r=.355$) 변수들은 통계적 유의수준($p<.01$)에서 모두 조직몰입과 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. <표 22>에서 변수들 간의 상관관계 분석결과를 보여주고 있다.

<표 22> 변수간 상관관계

	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)	9)	10)	11)	12)	13)	14)	15)	16)	17)
1)분배공정	1																
2)절차공정	.587**	1															
3)상호작용	.522**	.730**															
4)조직몰입	.475**	.511**	.467**	1													
5)역할갈등	-.231**	-.406**	-.386**	-.268**	1												
6)역할과다	-.309**	-.246**	-.239**	-.241**	.440**	1											
7)역할모호	-.308**	-.452**	-.422**	-.424**	.405**	.440**	1										
8)내재동기	.231**	.338**	.282**	.370**	-.274**	-.275**	-.400**	1									
9)외재동기	-.035	-.052	-.026	.086	.281**	.233**	.175*	-.166*	1								
10)무동기	-.238**	-.354**	-.318**	-.440**	.298**	.255**	.504**	-.461**	.176**	1							
11)변혁리더	.360**	.468**	.654**	.366**	-.327**	-.184**	-.387**	.333**	-.008	-.402**	1						
12)거래리더	.197**	.195**	.231**	.224**	-.099	-.131	-.140*	.225**	.006	-.148*	.367**	1					
13)직무중요	.176*	.298**	.262**	.453**	-.174*	-.052	-.376**	.383**	.056	-.385**	.245**	.068	1				
14)기능다양	.001	.162*	.164*	.273**	-.053	.055	-.222**	.304**	-.016	-.245**	.181**	.053	.630**	1			
15)자율성	.140*	.318**	.274**	.258**	-.272**	-.145*	-.308**	.284**	-.011	-.155*	.239**	.173*	.285**	.246**	1		
16)직무정체	.141*	.243**	.294**	.267**	-.138*	-.156*	-.271**	.458**	-.064	-.305**	.326**	.130	.273**	.204**	.268**	1	
17)피드백	.174*	.275**	.192**	.355**	-.169*	-.081	-.409**	.230**	.061	-.275**	.247**	.113	.398**	.278**	.484**	.207**	1

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

제6절 가설검증 및 논의

조직공정성 인식과 조직몰입 간의 관계를 검증하기 위하여 모든 변수들을 동시에 투입한 다중회귀분석을 실시하였다. 이때 다중공선성 문제를 더욱 엄격하게 진단하기 위하여 공차한계(Tolerance)와 분산팽창요인(VIF, Variance Inflation Factor)을 살펴보았다. 허용기준으로 공차한계는 .10 이하, 분산팽창요인은 10 이하를 적용하였다.

1. 전체 직원 대상 회귀모형 (가설 1,2,3 검증)

조직공정성에 대한 인식과 조직몰입간의 관계를 분석하기 위하여 개인적 특성 변수들과 역할특성, 직무동기, 상사리더십, 직무특성 변수들을 모두 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다. 성별은 남성=1, 여성=0으로 더미변수화 하였으며, 직군은 기술직군을 비교집단으로 하여 각각 더미변수를 생성하였다. 근무지의 경우에는 향로시설본부를 비교집단으로 하여 각각 더미변수를 생성하였다. 상·하위 직급에 따른 차이를 살펴보기 위하여 Model I-2에서는 직급변수 대신 상·하위 직급 더미변수(3급 이상 상위직급=1, 4급 이하 하위직급=0)를 포함시켜 다중회귀분석을 실시하였다.

다중회귀분석 결과 <표 23>에서 보여주는 바와 같이 Model I-1의 전체 설명력은 53.4%로 나타났으며, F값은 7.813, 유의확률은 $p=.000$ 으로 나타났다. 조직공정성의 하위요소들이 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보면 분배공정성은 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($t=3.466$, $\beta=.247$, $p<.01$). 절차공정성($\beta=.115$)과 상호작용공정성($\beta=.132$)은 정(+)의

영향을 주지만 유의확률 .05 수준에서 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 채택되었고 가설 2와 가설 3은 기각되었다.

이러한 결과를 공기업에 대한 최근의 선행연구와 비교해 보면 절차공정성이 조직몰입에 영향을 미친다는 이화중(2012)의 연구와 상호작용 공정성이 조직몰입에 영향을 미친다는 이상호(2013)의 연구결과와는 다른 결과이며, 분배공정성과 절차공정성이 조직몰입에 영향을 미친다는 이준호(2013), 장진욱(2013)의 연구결과와는 부분적으로 일치하는 결과를 보였다. 이는 공기업마다 생성원인이 다르고, 조직 문화와 겪어온 길들이 다르기 때문에 상반된 차이가 존재하는 것으로 볼 수 있다.

본 연구의 결과가 여타 선행연구들과 차별되는 점은 조직몰입에 영향을 미치는 다양한 변수들을 분석에 포함시켰다는 점이다. 다중회귀분석결과 독립변수 외에도 통제변수로 지정된 변수들에서 조직몰입과의 유의한 관계가 나타났다. 우선, 직무동기 변수들 중에서 외재적 동기는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치며($\beta = .131, p < .05$) 무동기는 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = -.196, p < .01$).

외재적 동기는 어떤 행동에 대한 보상심리에서 출발하는 것으로 칭찬, 보상, 위협, 충고 등의 핵심자극에 의한 외재적 동기가 조직몰입에 영향을 미치는 반면, 직무에 대하여 아무런 가치를 느끼지 못하는 무동기가 커질 경우에는 조직몰입에 부정적 영향을 크게 미친다는 것을 알 수 있다.

직무특성 변수들 중에서는 직무 중요성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다($\beta = .153, p < .05$). 이것은 자신이 수행하는 업무가 다른 사람들에게 긍정적인 영향을 미치고 있다는 인식이 클수록 몰입수준은 높아진다는 것을 의미한다.

분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 위와 같은 변수들을 통제한 상황에서도 여전히 유의한 것으로 나타났으며 상대적인 영향력에 있어서도

가장 높은 수준으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 직원들은 일상 업무를 수행하면서 칭찬이나 보상과 같은 인센티브에 높은 가치를 부여하고 있으며, 자신의 직무에 대한 중요성을 높게 인식할수록 조직 몰입 수준이 높아진다는 것을 알 수 있다.

한편 <표 24>에서 보여주는 바와 같이 상·하위 직급 변수를 투입한 Model I-2 분석결과, Model I-1에서와 마찬가지로 분배공정성의 영향력이 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며($\beta = .251, p < .001$), 외재적 동기($\beta = .132, p < .05$), 무동기($\beta = -.200, p < .01$), 직무중요성($\beta = .152, p < .05$) 변수들도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($R^2=.536, F=7.916, p=.000$). 그러나 새롭게 투입된 상하직급 변수의 경우에는 조직 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만 통계적으로도 유의미하지는 않았다.

<표 23> 다중회귀분석결과 (Model I -1)

변 수		표준오차	β	t	p값	공차한계	
상 수		.540		2.846	.005		
조직 공정성	분배공정성	.050	.247	3.466	.001**	.497	
	절차공정성	.059	.115	1.347	.180	.345	
	상호작용공정성	.061	.132	1.451	.148	.304	
역할 특성	역할갈등	.051	-.028	-.427	.670	.594	
	역할과다	.045	-.079	-1.207	.229	.590	
	역할보호성	.051	.030	.396	.692	.441	
직무 동기	내재적 동기	.045	.044	.645	.520	.545	
	외재적 동기	.041	.131	2.274	.024*	.763	
	무동기	.048	-.196	-2.903	.004**	.555	
상사 리더십	변혁적 리더십	.061	-.007	-.086	.932	.421	
	거래적 리더십	.033	.065	1.147	.253	.787	
직무 특성	직무중요성	.054	.153	1.986	.048*	.428	
	기능다양성	.050	.050	.677	.499	.462	
	자율성	.044	-.075	-1.162	.247	.600	
	직무정체성	.036	.029	.464	.643	.627	
	피드백	.055	.070	1.072	.285	.592	
개인적 특성	연령		.064	.036	.345	.730	.238
	성별a)		.109	.066	1.093	.276	.684
	교육수준		.048	.047	.780	.437	.703
	직급		.049	.063	.848	.398	.455
	근속년수		.060	.075	.662	.509	.196
	직군b)	관리직군	.082	.092	1.322	.188	.518
		시설직군	.079	.024	.390	.697	.684
	근무지c)	본사	.171	-.151	-1.145	.254	.145
		지역본부	.169	-.130	-.882	.379	.116
		지사	.173	.003	.022	.983	.163
		항시본	.180	-.078	-.741	.459	.227
		R=.731, R2=.534, 수정된 R2=.466					
		F=7.813, p=.000					

a) 0=여성, 1=남성; b) 기술직군 기준으로 각 직군을 더미변수화; c) 항공
기술훈련원을 기준으로 근무지별로 더미변수화

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

<표 24> 다중회귀분석결과 (Model I -2)

변 수		표준오차	β	t	p값	공차한계	
상 수		.539		3.015	.003		
조직 공정성	분배공정성	.049	.251	3.598	.000***	.515	
	절차공정성	.059	.100	1.162	.247	.342	
	상호작용공정성	.060	.138	1.524	.129	.304	
역할 특성	역할갈등	.051	-.028	-.438	.662	.599	
	역할과다	.044	-.079	-1.207	.229	.591	
	역할보호성	.051	.032	.423	.673	.440	
직무 동기	내재적 동기	.045	.040	.597	.551	.550	
	외재적 동기	.041	.132	2.306	.022*	.764	
	무동기	.047	-.200	-2.998	.003**	.562	
상사 리더십	변혁적 리더십	.061	-.008	-.106	.916	.420	
	거래적 리더십	.033	.065	1.144	.254	.786	
직무 특성	직무중요성	.054	.152	1.993	.048*	.429	
	기능다양성	.050	.049	.670	.503	.462	
	자율성	.044	-.068	-1.054	.293	.604	
	직무정체성	.036	.031	.491	.624	.627	
	피드백	.055	.070	1.073	.285	.592	
개인적 특성	연령	.063	.043	.418	.676	.242	
	성별a)	.108	.068	1.124	.263	.686	
	교육수준	.047	.045	.767	.444	.729	
	상위직급b)	.075	.091	1.496	.136	.681	
	근속년수	.057	.064	.594	.553	.219	
	직군c)	관리직군	.082	.083	1.185	.238	.513
		시설직군	.078	.017	.284	.777	.691
	근무지d)	본사	.171	-.156	-1.188	.236	.145
		지역본부	.168	-.138	-.939	.349	.116
		지사	.172	.007	.057	.954	.163
		항시본	.179	-.082	-.779	.437	.226
	R=.732, R2=.536, 수정된 R2=.468						
	F=7.916, p=.000						

a) 0=여성, 1=남성; b) 0=하위직급(4급이하), 1=상위직급(3급이상); c) 기술직군 기준으로 각 직군을 더미변수화; d) 항공기술훈련원을 기준으로 근무지별로 더미변수화, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

2. 상·하위직급을 구분한 회귀모형 (가설 4,5,6 검증)

상위직급과 하위직급간에 각 변수별로 조직몰입에 미치는 영향력에 차이가 있는지를 검증하기 위하여 두 집단을 분리하여 각각 다중회귀분석을 실시하였다. 상위직급에는 2급(팀장)과 3급(차장) 포함되었고 하위직급에는 4급(과장)이하의 직원들로 구성하였다.

분석결과, 상위직급 모형인 Model II의 전체 설명력은 71.8%($R^2=.718$, $F=3.328$)로 나타났으며 유의확률 $p=.001$ 으로 나타났다. <표 25>에서와 같이 독립변수와 조직몰입과의 관계에 있어서는 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 모두 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다.

하위직급 모형인 Model III에서는 전체 설명력은 56.9%($R^2=.569$, $F=6.336$)로 나타났으며 유의확률 $p=.000$ 으로 나타났다. Model IV의 경우에는 독립변수 중 분배공정성이($\beta = .289$, $p < .05$)이 조직몰입에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 Model II와 Model III의 분석결과를 종합하면 가설 4는 채택되었고 가설 5와 가설 6은 기각 되었다.

여타 변수들의 영향력을 살펴보면 상위직급 모형인 Model II 있어서는 직무동기 변수 중 외재적 동기($\beta = .332$, $p < .05$)와 무동기($\beta = -.313$, $p < .05$)에서 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다.

하위직급 모형인 Model III에서는 직무동기와 관련된 변수들 중 무동기는 하위직급 모형에서도 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = -.158$, $p < .05$). 여타 변수들 중 상위직급 모형이 하위직급 모형과 구별되는 점은 외재적 동기가 조직 몰입에 영향을 미치는 것이다. 즉 인센티브 활동이 상위직급에서는 조직 몰입에 영향을 미치는 것이다. 따라서 팀장 직급에서는 성과 평가에 따른 임금차등 폭이 일반직원들과 비교하여 매우 크고 다면평가 결과에 따라서 보직여부에 중대한 영향을 미치는 등

인센티브와 평가에 대하여 매우 민감하게 인식하고 있다는 것을 보여주는 것으로 해석할 수 있다. 또한 3급의 경우에도 간부급으로 올라가는 길목에서 하위 직급 보다는 평가와 인센티브에 더욱 민감하게 반응하는 것으로 해석할 수 있다.

<표 25> 상·하위직급 구분 다중회귀분석결과 (Model II,III)

변 수		상위직급(Model II, n=61)			하위직급(Model III, n=152)			
		표준 오차	β	t	표준 오차	β	t	
상 수		1.451		.638	.606		3.282	
조직 공정성	분배공정성	.133	.267	1.656	.054	.289**	3.475	
	절차공정성	.130	.296	1.791	.070	.015	.142	
	상호작용공정성	.125	-.113	-.647	.071	.212	1.919	
역할 특성	역할갈등	.118	.072	.446	.060	-.068	-.896	
	역할과다	.119	-.104	-.628	.050	-.046	-.611	
	역할모호성	.098	.057	.399	.062	.065	.693	
직무 동기	내재적 동기	.121	-.305	-1.838	.052	.133	1.606	
	외재적 동기	.084	.332*	2.640	.049	.095	1.405	
	무동기	.095	-.313*	-2.307	.059	-.213*	-2.510	
상사 리더십	변혁리적 리더십	.137	.133	.836	.071	-.027	-.282	
	거래적 리더십	.070	.125	1.110	.038	.013	.198	
직무 특성	직무중요성	.123	.276	1.626	.062	.076	.850	
	기능다양성	.108	-.023	-.142	.060	.019	.209	
	자율성	.099	-.137	-.917	.054	-.049	-.613	
	직무정체성	.090	.270	1.794	.041	.030	.406	
	피드백	.116	-.206	-1.600	.064	.145	1.851	
개인적 특성	연령	.141	.206	1.493	.073	-.015	-.118	
	성별a)	.343	-.063	-.564	.120	.104	1.379	
	교육수준	.133	.240	1.697	.052	-.004	-.056	
	근속년수	.144	-.007	-.051	.068	.120	.899	
	직군b)	관리직군	.195	.055	.308	.102	.049	.565
		시설직군	.170	-.156	-1.257	.088	.039	.550
	근무지c)	본사	.309	-.001	-.004	.234	-.289	-1.687
		지역본부	.290	-.094	-.374	.228	-.272	-1.335
		지사	.295	.310	1.791	.235	-.188	-1.040
		항시본	.341	.098	.442	.247	-.224	-1.580
		R=.847, R2=.718, 수정된 R2=.502, F=3.328, p=.001			R=.754, R2=.569, 수정된 R2=.479, F=6.336, p=.000			

a) 0=여성, 1=남성; b) 기술직군 기준으로 각 직군을 더미변수화; c) 항공
기술훈련원을 기준으로 근무지별로 더미변수화, *p<.05, **p<.01

제7절 결과의 해석

1. 실증적 분석결과

지금까지 한국공항공사 직원들의 조직공정성에 대한 인식 및 조직몰입과의 관계를 살펴보았다. 우선, 분배·절차·상호작용공정성을 모두 포함한 전체 조직공정성 인식수준에 있어서는 보통이상으로 나타나 전반적으로 공사조직의 공정성에 대해서는 만족하는 것으로 나타났다. 조직공정성의 하위 변수들 간에는 대체로 고른 분포를 보이고 있어 변수간의 차이는 없는 것으로 나타났다. 그 중에서 분배공정성의 인식수준이 상대적으로 낮게 나타나 직원들은 분배 문제에 있어서 다소 불공정하다고 느끼는 것을 알 수 있었다. 한편, 조직몰입 정도에 있어서는 전체 평균이 5점 척도에서 3.90으로 매우 높게 나타났으며, 조직몰입의 하위 변수들 중에서는 특히 정서적 몰입이 가장 높게 나타나 직원들이 직장에 대한 강한 소속감과 애착을 느끼고 있다는 것을 알 수 있었다.

연령에 따른 변수의 차이 검증에서는 30세 미만 집단에서 분배·절차·상호작용공정성 모두에서 가장 높게 인식하는 것으로 나타났으나 집단 간의 차이는 통계적으로도 유의하지 않은 것으로 나타났다. 조직몰입의 정도에 있어서는 30세 미만인 집단을 제외하고는 Sheldon(1971) 및 Steers(1977)의 이론적 논의에서와 마찬가지로 연령이 높아질수록 조직에 더욱 몰입하는 경향이 나타났으며 이때 집단 간의 차이는 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다. 30세 미만인 집단에서는 50세 이상인 집단에 이어 두 번째로 높게 나타났는데, 이는 30세 미만의 경우 주로 입사 5년차 미만으로 구성되어 있는 집단으로 우리 사회의 큰 문제로 존재하는 취업난을

겪으면서 치열한 경쟁을 뚫고 입사한 사회 초년생들의 미래에 대한 기대와
마음가짐을 반영한 것으로 해석할 수 있다.

성별에 따른 변수 차이검증에서는 대체적으로 남성의 경우 조직공정성
인식에서 높게 나타났으나 분배공정성에서는 여성이 높게 나타났다. 이는
업무수행이나 보직, 임금 등 모든 면에서 남녀 성별에 차이를 두지 않을
뿐만 아니라 최근에는 여성 간부들의 비중이 높아지고 있는 등 여성 친화
적 정책 추세가 반영된 것으로 해석할 수 있다. 조직 몰입에 있어서도 남
성이 여성보다 높게 나타났으며 집단 간의 차이가 통계적으로 유의한 것으
로 나타났다.

교육수준에 따른 변수의 차이 검증에서는 분배공정성에서만 집단 간의
차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 교육수준이 높아질수록 분
배공정성에 대한 인식수준은 낮게 나타나 Steers(1977)의 선행연구와 일치
하는 결과로 나타났다.

직급에 따른 변수의 차이 검증에서는 조직공정성의 하위 변수들에 있어
서는 직급에 따른 인식 수준에서 일관된 차이를 보이지 않았고 집단 간의
차이도 통계적으로 유의하지 않았다. 조직몰입에 있어서는 직급이 높아질
수록 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났으나 집단 간의 차이는 통계적으
로 유의하지 않았다.

한편, 3급 이상의 상위직급과 4급 이하의 하위직급으로 구분하여 집단
간의 차이를 검증한 결과 상위직급일수록 분배·절차공정성에서는 높게 인
식하는 것으로 나타났으며 상호작용 공정성에서는 하위직급에서 높게 나타
났으나 통계적으로 유의하지 않았다. 조직몰입의 수준에 있어서는 상위직
급이 높게 나타났으며 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

근속년수에 따른 변수의 차이검증에서는 조직공정성 인식에 있어서는 조
직공정성 하위 변수인 분배·절차·상호작용 공정성 모두에서 5년 이하 집단

이 가장 높게 나타났으며, 그 외 집단에서는 근속년수에 따라 일관된 추이를 보이지 않았다. 특히 분배공정성 인식에 있어서는 변수간의 차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 조직몰입에 있어서는 근속년수가 높아짐에 따라 조직몰입 수준이 높게 나타나 Buchanan(1974), Mowday et al.(1979)과 같은 선행연구의 이론적 가정과도 일치하지만 집단 간의 차이는 통계적으로도 유의하지 않았다. 근속년수에 따른 변수 차이 검증에 있어서는 앞에서 살펴본 연령에 따른 변수차이검증 결과와 유사한 결과를 보였는데 공사 조직처럼 이직이 자주 일어나지도 않고 경력직의 채용이 흔치 않은 특성으로 볼 때 연령과 근속년수가 매우 비례적인 관계이기 때문임을 알 수 있다.

마지막으로 본사, 지역본부, 지사로 구분한 근무지역에 따른 변수 차이 검증에서는 조직공정성 하위 변수들 중 분배공정성 인식 수준에서는 본사에서 높게 나타났으며, 절차공정성과 상호작용공정성에서는 지사, 지역본부, 본사 순으로 인식수준에이 높게 나타났으나 통계적으로 유의하지 않았다. 조직몰입에서는 지사, 지역본부, 본사 순으로 조직몰입 수준이 높게 나타났으며 집단 간의 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

다음으로 변수들 간의 관계를 검증한 결과, 전체 직원을 포함 시킨 회귀 모형(Model I -1)에서는 분배·절차·상호작용공정성 중에서 분배공정성만이 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향(+)을 미치는 것으로 나타났다. 여타 통제변수들 중에서는 외재적 동기와 직무중요성 변수가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고 무동기는 조직몰입에 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 기타 변수들을 모두 통제한 상태에서 통제변수를 포함한 모든 변수 중 독립변수인 분배공정성의 상대적 영향력이 가장 높은 것으로 나타났다. 한편, 상하직급으로 분석한 회귀모형(Model I -2)에서는 Model I -1에서와 마찬가지로 분배공정성이 조직몰입에 유의한 영향(+)을 주는 것으

로 나타났으며 여타 통제변수들에서도 같은 결과가 나타났다.

마지막으로 상·하위직급을 구분하여 각각 분석한 회귀모형(Model II, III)에서는 독립변수인 분배·절차·상호작용공정성 중 분배공정성만이 하위직급에서 조직몰입에 유의한 영향(+)을 주는 것으로 나타났다. 한편, 상위직급 모형에서는 외재적동기가 조직몰입에 정(+)의 영향을, 무동기는 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났으며, 하위직급 모형에서는 무동기가 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다.

2. 분석결과의 해석

이상의 실증분석결과를 바탕으로 심층면접을 통해 얻은 정보들을 종합적으로 검토한 결과 다음과 같이 네 가지 측면에서 공사의 조직공정성과 조직몰입에 대한 현상들을 해석할 수 있다. 우선, 공정성 전체에 대한 인식수준에서는 보통이상으로 높은 수준을 보이고 있지만 특히 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향력이 다른 유형의 공정성에 비해 중요하게 나타난 것은 공사의 보수 및 성과급체계의 특성에서 원인을 찾을 수 있다. 다음으로 절차공정성과 상호작용공정성에서는 조직몰입에 민감한 영향을 미치지 못하였는데 이는 공조직에서의 대표적인 특징이었던 위계적인 문화가 많이 사라진 현상을 반영한 것으로 공사 조직이 그동안 투명성과 소통을 강조하여 왔고, 이러한 것들이 조직문화로 뿌리를 내린 결과 절차와 상호작용공정성에서 직원들의 민감도가 낮아진 것으로 설명이 가능하다. 구체적인 내용면에서는 다음과 같이 해석할 수 있다.

1) 보수 및 성과급체계 특성

공사 직원들이 분배적 공정성에 대하여 민감하게 인식하고 있는 것은 보

수 및 성과급 체계의 특성에서 찾을 수 있다. 공사 직원들의 직무특성상 성과의 경중을 구분하기가 쉽지 않음에도 불구하고 보상에서의 차등 폭이 확대되어 옴에 따라 분배공정성에 대한 인식수준이 높기는 하나 직원들이 감내하기가 어려운 수준으로 보상에서의 차등 폭이 높게 형성되어 있다.

공사의 보수체계는 크게 기본연봉과 성과급으로 구성되어 있는데 특히 성과급의 비중이 높다. 구체적으로 기본연봉은 해당 직원의 역량, 성과 등에 대한 평가결과 및 직급에 따라 차등지급하는 급여를 말하는데 기본 연봉의 인상율은 A~E까지 다섯 등급으로 구분되어 있으며, A등급과 E등급 간에는 20%의 차등이 존재한다. 성과급에 있어서는 더욱 큰 차등 폭을 보이고 있는데 정부경영실적 평가와 내부경영실적 평가결과 등을 반영하여 정해지는 것으로 정부경영실적 평가에 따라 공공기관운영위원회에서 매년 결정하는 최대 지급률 500%를 기준으로 볼 때 최대 차등 폭은 200%가 된다.²⁾ 공무원조직과 비교해 볼 때, 공무원조직은 법령에 의하여 정해진 보수규정에 따라서 월급을 지급받으며 성과급이 전체 보수에서 차지하는 비중도 약 10% 선으로 그다지 크지 않은 것과 비교하면 공사 조직에서는 매우 높은 차등 폭을 보이고 있다.

2) 보상기준

○ 기본연봉 및 성과급 차등

구분		보수연계 내용	반영 비율
기본연봉 차등	2급이상	부서평가와 개인평가 결과에 따라 기본연봉 차등	부서평가(30%)+공무성적평가(50%)+다면평가(20%)
성과연봉 차등	2급이상	부서평가와 개인평가 결과에 따라 차등	부서평가(80~90%)+경영계약평가(10~20%)
	3급이하	부서평가 결과에 따라 차등	부서평가(100%)

○ 성과급 차등 지급 폭

구분	2009년	2010년	2011년	2012년
2급 이상	150%	150%	530%	479.5%
3급 이하	80%	200%	200%	200%

공사에서는 최근 수년간 정부경영평가에서 최고의 등급을 받으면서 실제로 직원들에게 적용되는 차등 폭은 매년 최대 폭을 적용받게 되어 직원들이 느끼는 차등 폭은 매우 클 수밖에 없다. 실제로 2012년도 기준으로 볼 때 성과급 차등 폭은 2급 이상이 479.5%, 3급 이하는 200%로 큰 폭의 차등을 보이고 있다.

결국 과거에는 공사 직원이면 근무연수와 직급에 의해서만 보수가 정해져 거의 일정한 보수가 주어지던 것이 지금은 팀별, 개인별 성과평가 결과에 따라서 개인별로 심한 차이를 보이고 있는 것이다. 그러나 공사의 업무 특성상 민간기업과 달리 팀별, 개인별 성과의 경중을 구분하기 어렵고 그러한 상황에서 성과급의 차등 폭이 점차 확대되어 왔기 때문에 직원들이 감내할 수 있는 수준보다 크다는 것으로 이해할 수 있다. 따라서 점진적 확대가 필요하다는 것을 보여주고 있다.

다음은 직원의 인터뷰 내용이다.

“성과급제도의 취지에 공감하나, 타 공기업에 비해 차등 폭이 과다하게 크므로, 직원들 간에 과도한 경쟁심을 부추기고 부서 이기주의가 심화되어 과거보다 오히려 업무협약이 어려워지며, 평가항목에 대한 실적 제일주의로 여타 업무가 소홀이 될 수도 있는 문제점이 있음. 따라서, 건전한 경쟁풍토와 성과급제도의 조직내 수용도 제고를 위해서는 성과급 차등 폭의 조정이 필요함”

이러한 결과는 2012년 11월에 공사에서 내부직원 1,130명을 대상으로 실시한 직원 만족도 조사 결과에서도 나타나고 있다. 소관업무 및 회사에 대한 자신감, 애사심, 재직의사 등 조직몰입과 관련된 항목에서는 본 연구결과에서와 같이 최 상위를 차지하고 있지만 보상부분에 있어서는 전년대비 상승하기는 하였으나 최하위로 나타나 보상에 있어서는 불만을 보이는 것으로 나타났다(한국공항공사 중장기경영계획, 2013).

2) 성과평가 특성

목표관리 제도(MBO)를 운영하면서 일방적인 업무지사와 수동적인 업무 수행에서 벗어나 자기주도하에 업무 목표를 설정하고 상사가 코칭하는 시스템으로 업무의 자율성을 높이고 성과위주의 업무 형태를 강조하면서 개인별 업무 활동의 창의성을 이끌어 내고 자존감을 높이는 결과로 이어지게 되었고 이는 절차공정성의 인식을 제고하고, 절차공정성이 조직몰입에 덜 민감하게 영향을 미치는 결과로 볼 수 있다.

그러나 성과평가 제도를 살펴보면 가장 기본적으로 공사에서는 종합근무평정을 기준으로 보직, 이동, 승진 등의 기초자료로 활용하고 있다. 종합근무평정에는 근무성적평정, 경력평정, 상위자 평정, 동료평정 등 다양한 평정제도를 활용하고 있으며, 성과와 연계한 차등 보상 제도를 강화하는 추세에 있다. 이러한 차등 보상제도의 연장선으로 종합근무평정에서 2급은 총점 122.5점 중 내부경영평가평정이 15점, 3급 이하는 총점 112.5점 중 내부경영평가 평정이 15점을 차지하고 있다. 또한 2급 이상의 경우 하급 직원으로부터 상위자 평정을 받게 되어 있으며, 그 결과를 승진임용, 전보 등 인사자료로 활용하고, 당해 연도 종합근무평정에 반영하도록 하고 있다. 과거에는 연공서열에 의하여 장기 근속자에게 인사고과에서 유리한 평가를 받게 되던 것이 이렇게 내부 경영평가 결과는 보수에서 뿐만 아니라 종합근무평가에까지 반영되어 승진, 전보 등에 까지 영향을 미치고 있다.

그런가 하면 내부경영평가의 기준이 팀 단위별로 되다 보니 같은 팀 내에서도 개인별로 보상에 대하여 불만이 될 수 있으며, 본사와 지사 간에도 평가군 내에서 평가를 받는데 실적을 따질 수 있는 부분에서 모두가 공감하는 항목들로 구성되었다고 보기 어려운 실정이다.

다음은 직원의 인터뷰 내용이다.

“개인별이 아닌 팀별 평가에 의한 성과급 산정방식이고, 최고점수와 최저점수와의 격차는 나름 절대 작지 않은 금액수준인데 반해 평가의 신뢰성이 다소 부족한 편이다.”

“평가 제도를 통해 업무가 좀 더 계획적이고 활동적으로 변화한 긍정적 효과가 있는 반면 팀별 업무성격이 상이하여 평가 기준이나 평가자 선발기준을 공평하고 합리적으로 정하기 쉽지 않다고 생각된다. 그렇기 때문에 팀별 성과의 내용자체보다 표현력이 더 중요시 되고 팀별 평가담당자의 역할에 따라 결과의 차이가 크게 나타나는 불합리한 면이 있다.”

앞에서 본 것처럼 경영평가 결과가 성과급과 인사에 중요한 영향을 미치게 되었고, 이에 따라 평가의 공정성이 요구되고 있다. 그간 평가의 공정성 확보를 위하여 부서의 의견을 적극적으로 수렴하여 왔고, 부서별 업무역량과 업무내용의 편차를 고려하여 유사한 업무와 규모 등으로 평가군을 분류하여 평가군별 경쟁을 할 수 있도록 하여 과거보다 매우 공정한 경쟁이 되고 있는 것은 사실이다. 그러나 인터뷰에서 보여준 바와 같이 성과평가에 대하여 제도적인 측면에서는 긍정적으로 이해하고 있으나, 제도의 운영 측면에서는 아직까지 직원들이 수용가능하고, 신뢰할 수 있도록 세밀한 평가기법이 요구된다는 것을 시사하고 있다.

3) 인사구조 특성

공사의 인력구조는 하위직의 비중이 낮은 항아리형으로 고령화로 인한 승진적체가 문제점이라 할 수 있다. 실제로 ‘13년 6월 기준으로 인력구성 비율을 보면 39~43세가 17.1%, 44~48세가 27.2%로 40대가 전체의 44.3%의 구성비를 보이고 있으며, 40세 이하가 18.8%에 불과하여 인력비중의 단절현상이 나타나고 있다.³⁾ 특히 54세 이상의 비중이 14%를 차지하고 있어

고령화가 심각한 것을 알 수 있다.

이렇게 고령화 구조 속에서 승진 적체가 심각한 가운데 3급과 2급에 대한 직급대우제도 운영으로 일부 승진적체에 대한 보상을 해주고 있다. 4급 이하에서도 근속승진제도로 일정 기간이 경과하면 근속승진이 가능하도록 하고 있다. 직급대우제와 근속승진제로 인하여 일부 승진적체가 해소되기는 하였으나 직렬별 승진구조에서는 현격한 차이가 나는 것에 한계가 있다. 특히 행정직에 비해서 기술, 시설직군에서는 승진적체가 매우 심한 것이 사실이다.

다음은 직원의 인터뷰 내용이다.

“같이 입사한 행정직에 비하여 근속기간이 경과할수록 승진에서의 차이가 너무 많이 난다. 현재의 승진구조로는 기술 시설직군에서는 사실 팀장까지는 꿈도 못꾸는 것이 현실이고 차장으로 퇴직할 수 있다면 그나마도 다행으로 생각한다. 특히 행정직과 업무협의를 할 때에도 직급을 맞추다 보면 한참 후배에게 아쉬운 소리를 해야 하는 것도 힘들다.”

공사내부직원을 대상으로 자체 조사한 직원만족도 조사결과에서도 인터뷰의 내용이 지지되고 있다. 직원만족도 조사결과 승진지표에서 전년대비 긍정적인 의견으로 상승하기는 하였으나 개인차원의 21개 지표 중 보상지

3) 연령별 인력구조(한국공항공사, 2013. 6월 현재)

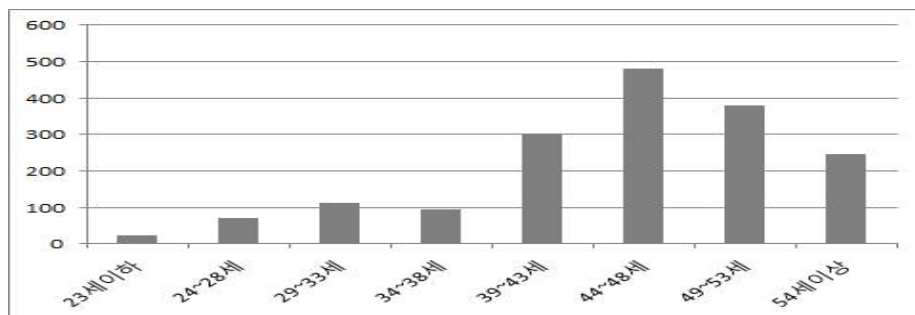


표 다음으로 최하위를 나타내고 있다.⁴⁾ 이에 금년 초 인사발령에서 최초로 인사실장에 시설직군 출신을 발탁하는 등 기술·시설직군의 소외를 극복하기 위하여 노력하고 있는 것이 현실이나, 근속승진과 직급대우제를 더욱 활성화 하는 것과 더불어 기술·시설직군의 승진 소외현상을 해소할 수 있도록 근본적인 승진구조의 변화를 가져가야 한다는 것을 보여주고 있다.

보직에 있어서는 제도적으로 개방적인 환경으로 변화하여 3급 팀장이 다수 팀을 맡고 있으며, 고위직의 내부 직위공모제를 통하여 우수한 인력을 적재적소에 발탁하여 조직업무 효율성을 높이고, 누구에게나 상위직으로의 문이 열려 있다는 것이 사실이다. 그러나 일반직원들을 인터뷰한 결과 여기서도 경영평가의 영향이 상당히 크게 미치고 있다는 것을 알 수 있었다. 좋은 평가를 받기 위해서는 우수한 인재가 필요하고, 우수한 인재를 확보하기 위한 힘 있는 부서장들의 역할이 보직을 결정하게 되면서 직원들이 보직에 대하여 일부 불공평하게 인식하는 것으로 나타났다.

“과거에 비해 직원들의 희망이 많이 수용되고 있는 편이고, 고충처리제도도 활성화되어 있으므로 인사제도에 대하여는 긍정적으로 판단되지만,

4) 직원만족도 자체조사결과(출처 : 한국공항공사 중장기경영계획, 2013)

○ 조사내용

- 개인차원 : 보상, 평가, 승진, GWP 등 43개 문항(21개 지표)
- 조직차원 : 의사소통, 경영진 신뢰 등 32개 문항(16개 지표)

○ 대상 : 1급이하 전직원(1,130명 중 895명 참여, 참여율 79.2%)

○ 개인측면 만족도 상·하위 3개 지표

구분	순위	지표명	점수(5점측도)	전년대비(%)
상위	1	자신감, 애사심	4.51	0.44↓, 0.67↑
	2	재직의사	4.49	0.45↑
	3	인간관계	4.37	1.63↑
하위	1	보상	4.04	9.49↑
	2	승진	4.10	11.11↑
	3	GWP	4.17	신규

인사배치에서 본인 의사를 중시하던 것에서 소속장의 의사를 중시하는 인사배치제도로 변모해 가고 있음. 경영평가의 영향에 기인하여 소속장의 간택이 중요시 되었고, 따라서 소속장에 의해 간택되어 중요한 보직을 받은 직원은 업무분담에 있어서도 타직원과의 형평성에 맞지 않다고 생각됨. 따라서, 어느 특정 부서에 근무한 직원들이 특별히 우대를 받고 상대적으로 승진에 유리한 것은 조직융화에 부정적임”

상기의 현황과 인터뷰를 종합하여 보면 승진과 보직에 있어서 제도적으로는 충분히 틀을 갖추고 있기 때문에 절차공정성에서는 문제가 없는 것으로 보이지만, 여기서도 고령화에 따른 장기근속자의 승진적체문제, 간택인사로 인식하는 문제, 직렬별 승진편차 문제, 특히 기술직의 승진적체 문제가 분배공정성을 민감하게 느끼는 요인으로 작용한 것으로 해석할 수 있다.

4) 조직문화 특성

한국공항공사의 지배적인 조직문화는 기존의 행정조직 및 공공조직의 조직문화와는 차별화되며, 오히려 민간기업의 조직문화와 유사하다. 즉 합리문화를 중심으로 하면서 집단문화를 가미한 성과중심적 관계지향문화로 나타났으며, 위계문화가 가장약한 특성을 보였다(이제윤, 2011).

다음은 직원 인터뷰 내용이다.

“상사와의 관계에서 비교적 언로가 자유로우며 과거보다 수평적인 관계로 개선되어 소통도 양호한 편임. 인간관계에 있어서도 특별히 불만은 없으며, 조직 내 본인의 위치에 따라 적절한 처우를 받고 있음. 업무에 있어서도 적절한 분장과 대우를 받고 있는 것으로 생각됨.”

인터뷰 내용에서 볼 수 있듯이 행정조직과 공공조직에 대한 조직문화 연

구결과가 대부분 위계문화가 가장 높게 나타나는 것과는 완전히 다르게 나타나 공사의 조직문화가 성과지향적인 기업조직의 조직문화 유형으로 전환되고 있는 것을 알 수 있다. 따라서 일반적으로 민간기업에서 주로 나타나는 분배공정성이 조직몰입에 민감한 영향을 보이고 있는 반면, 위계문화가 많이 사라진 것은 상호작용 공정성에 대한 인식수준을 높이는 결과로 작용한 것으로 해석할 수 있다.

한편 2급 이상 간부직원들에서는 하위자의 평가를 받도록 하는 다면평가 제도로 부하직원들의 신임을 받는 간부들, 부하직원들과 소통하고 의견을 청취하고 함께 공유하는 간부들이 좋은 보직을 받도록 하고 있는 것도 상호작용공정성 인식을 높이는 한 요인이 된 것으로 볼 수 있다.

다음은 간부직원 인터뷰 내용이다.

“요즘은 과거와 달리 직원들에게 업무지시 하는 것도 조심스럽다. 다면평가로, 특히 팀장 보직에 하위직급들의 상위자 평가 부분이 크게 작용하다 보니 어려운 것이 사실이다. 팀장으로 책임은 큰 반면 3급 고참 보다 보수가 많은 것도 아니다.”

또한, IMF 이후 신규채용이 없어서 그간 세대 간 단절되었던 상태였던 것이 근래에 지속적으로 신입사원들이 입사하였고, 또한 정부정책에 따라 고졸채용이 늘어나고 여성 직원들의 승진과 입사가 많아짐에 따라 조직문화가 가족 친화적으로, 후배 직원들을 배려하는 문화가 정착되어 가고 있다. 이러한 현상은 30세 미만 그룹인 신입사원 그룹에서 분배·절차·상호작용공정성 모두에서 가장 높게 인식하는 요인으로 볼 수 있다.

제5장 결 론

제1절 연구의 시사점

1. 이론적 시사점

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 조직공정성의 하위 변수들 간의 요인분석 결과 상호작용공정성의 개념적 독립성이 경험적으로 증명되었다는 점에 있다. 선행연구에서 상호작용공정성을 측정하고자 하였던 의사결정과정에서의 상급자의 조직원 의견 고려, 상급자의 친절한 태도, 상급자의 개인적 편견배제, 업무처리 과정에서의 합리적인 설명 등의 설문 문항들이 요인분석 결과 다른 하위요인들과 구별되어 상호작용공정성이 독립적인 개념으로 나타났다. 기존의 2요인 모형의 연구에서는 상호작용공정성을 독립적인 공정성 요인으로 구분하지 않고 절차공정성의 한 개념으로 정의하여 공정성을 분배공정성과 절차공정성으로 구분하던 것을 3요인 모형에서는 분배공정성, 절차공정성과 더불어 상호작용공정성을 독립적인 공정성 요인으로 인정하는 것으로 본 연구에서도 3요인 분석모형을 지지하는 것으로 나타났다.

둘째, 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 조직공정성을 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 세 가지 차원으로 구분하여 조직몰입과의 관계를 실증분석 결과 조직공정성의 하위 변수 중 분배공정성만이 선행이론을 지지하였다. 분배공정성이 공사 직원들의 조직몰입에 가장 중요한 영향을 미치고 있으며, 상대적으로 절차공정성과 상호작용공정성은 덜 민감하게 반응한다는 것을 의미한다. 이러한 결과는, 과거에는 직급과 연공서열에

의하여 보수가 책정되던 것이 정부경영평가와 내부경영평가를 받게 되면서 보수와 성과급의 차등 폭이 확대되어 분배공정성을 민감하게 받아들이는 반면 소통과 투명성을 강조해온 조직문화가 뿌리를 내린 결과 공조직의 특징인 위계적인 문화가 많이 사라진 것이 상대적으로 절차공정성과 상호작용공정성에 대한 민감도를 낮춘 요인으로 볼 수 있다.

셋째, 공기업직원의 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 공기업을 대상으로 한 연구별 시차에 따라 조직공정성의 하위 변수 간에 변화하는 추이를 나타내고 있다는 점이다. 앞서 검토한 공기업에 대한 선행연구들이 비록 양적으로 부족하고 짧은 기간의 연구결과를 관찰하였지만, 원구환 외(2008)의 연구에서는 상호작용공정성만이 조직몰입에 영향을 주었으며, 신현호(2010), 이화중(2012)의 연구에서는 절차공정성만이 영향을 주었다. 가장 최근의 연구인 이준호(2013), 장진욱(2013)의 연구에서는 분배공정성과 절차공정성이 조직몰입에 영향을 주는 것으로 나타났다. 마지막으로 본 연구에서는 분배공정성만이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, 공기업직원의 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 연구의 시차에 따라 상호작용공정성에서 분배공정성으로 변화하고 있는 것으로 나타났다.

2. 정책적 시사점

본 연구의 실증분석 결과 조직공정성의 인식수준과 조직몰입 정도는 보통이상으로 나타나 전반적으로 긍정적인 반응을 보여주었다. 그러나 조직공정성의 하위 변수 중 분배공정성에서 상대적으로 낮게 인식하고 있는 것으로 나타났으며, 분배공정성만이 조직몰입에도 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다. 여타 통제변수들 중에서도 외재적 동기, 무동기, 직무중요성

이 통계적으로 유의한 영향을 보이는 것으로 나타났다. 또한 변수 간 차이 분석에서 연령과 근속년수에 따른 조직공정성 인식의 정도가 큰 편차를 보이는 집단이 존재하였다. 따라서 이러한 특징들과 심층면접에서 나타난 내용들을 종합하여 정책적 시사점을 도출하였다.

첫째, 조직공정성을 인식하는 수준에 있어서 특히 근속년수에 따른 변수의 차이분석에서 인접한 두 개의 집단 간에 매우 상반된 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 근속년수가 5년 미만집단에서 조직공정성 인식 수준이 가장 높게 나타난 반면, 6~10년 집단에서는 가장 낮게 나타나 매우 대조적인 면을 보였다. 이는 입사 초년생일 때의 꿈과 기대감이 실제 조직생활을 하면서 일어나는 현실과의 괴리에서 발생하는 현상들을 반영한 것으로 해석할 수 있다. 따라서 입사 5년차 미만 집단에서 초심을 지속적으로 이어갈 수 있도록 하고, 6~10년차 집단에서는 급락한 공정성 인식을 높일 수 있도록 각각 맞춤형 교육과 특화된 인센티브 제도가 필요하다는 것을 시사하고 있다.

둘째, 조직공정성과 조직몰입과의 관계에서 조직공정성 하위 변수 중 분배공정성만이 조직몰입에 통계적으로 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공사에서는 절차공정성과 상호작용공정성에 비하여 특히 분배공정성이 조직몰입에 민감하게 영향을 미치는 것은 먼저 보수 및 성과급 체계의 특성에서 찾아볼 수 있다. 과거에는 직급과 연공서열에 의하여 보수가 책정되던 것이 정부경영평가와 내부경영평가를 받게 되면서 보수와 성과급에서 직원들이 수용하기 어려운 수준까지 차등 폭이 확대되어 분배공정성을 민감하게 받아들이는 것으로 해석이 가능하다. 다음으로 인사시스템에서 찾아볼 수 있다. 조직이 고령화 구조로 근속년수가 높아짐에도 불구하고 승진에서는 소외되는 경우가 많다. 또한 직렬 간에도 승진에서의 심한 불균형을 가진 구조로 특히 기술직에서의 승진 소외가 심각하다는 점

을 들 수 있다. 따라서 보수와 성과급 차등제도의 도입이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것은 사실이나 직원들이 수용할 수 있는 수준으로 점진적인 도입이 필요하다. 또한 직렬간의 승진 불균형에 따른 문제를 해결할 수 있도록 근속승진의 기회를 확대 적용하는 것이 요구된다.

셋째, 직무동기 변수들 중에서 외재적 동기가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 내재적 동기는 직무자체에서 기쁨과 만족을 얻기 위해 행동하는 것으로 과업의 성취감이 동기로 볼 수 있으며, 외재적 동기는 직무활동의 고유성을 벗어나 외부적 요인인 직무환경으로부터 발생하는 급여, 승진 등과 같은 외재적 보상에 이해서 촉진되는 것을 말한다. 선행연구들은 두 가지 동기유형을 상호 보완적인 관계로 바라보거나 외재적 동기가 내재적 동기에 부정적인 영향을 주는 상호 대립적인 관계로 보기도 하는데 이에 대한 일관된 결론에 이르지 못하였다. 그러나 분배공정성을 민감하게 하는 요인인 보수, 승진 등이 외재적 동기에 민감하게 반응하게 만드는 것으로 볼 수 있으며, 외재적 동기에만 의존 시 조직의 신성장동력 창출을 위한 창의성과 자발적 참여가 부족할 수 있다. 따라서 장기적인 관점에서 보상차원의 인센티브에 길들여지기 보다는 업무 성취감을 통하여 자발적인 조직몰입이 가능하도록 내재적 동기화로 이어지도록 하는 정책이 필요하다는 것을 시사하고 있다.

제2절 연구의 한계

본 연구에서는 다음과 같은 한계를 지니고 있다.

첫째, 단일 공기업에 대한 연구결과로 일반화하기가 어렵다는 점이다. 향후 다양한 공기업들을 대상으로 한 연구가 진행되어 공기업에 일반화된 이론으로 적용할 수 있도록 후속 연구가 필요하다.

둘째, 2013년도 말을 기준으로 한 횡단적인 분석에 그친 점이다. 과거에는 연공서열과 위계적인 조직문화의 특징을 보였던 공기업의 환경이 급속하게 변화하였고, 최근에는 더욱 그 속도가 빠르게 변화하고 있다. 선행연구와 본 연구의 결과에서 보듯이 연구시차에 따라 공기업간에도 조직공정성의 하부요인들이 조직몰입에 미치는 영향에는 많은 차이가 있다는 것을 볼 수 있었다. 따라서 시계열 분석을 통하여 동일 공기업에서의 변화추이를 살펴보는 것이 필요할 것이다.

셋째, 공사의 다양한 직종을 포괄하지 못하였다. 일반적으로 한정하여 나머지 약 30%를 차지하고 있는 청원경찰, 보안검색감독직, 별정직, 실장급 이상 고위직이 빠져있고, 이러한 직종에서는 일반직과 다른 조직공정성 인식이 존재할 수 있기 때문에 향후 전체 공사 직원을 대상으로 한 연구가 이루어져야 할 것이다.

참고문헌

국내문헌

- 고종욱·서상혁 (2003) 분배 및 절차공정성이 지방공무원의 직무태도에 미치는 영향, 한국지방자치학회보, 제15권 제4호, pp.117-136.
- 김명언 (1997) 정부정책, 가족생활, 그리고 직장에서의 공정성, (석현호외, 한국사회의 불평등과 공정성, pp.273-324, 나남출판).
- 김종환 (2013) 공기업 조직문화 유형과 조직효과성 간의 관계에 관한 연구: 한국공항공사를 중심으로, 서울대학교 석사학위 논문
- 박종주·류지원 (2006) 공무원이 조직공정성 지각이 조직유효성과 행정서비스 품질에 미치는 영향: 전라북도 일반직 공무원과 경찰공무원의 비교를 중심으로, 제10권 제1호, pp.25-47.
- 박철민·김대원 (2003) 조직공정성이 상관신뢰와 조직몰입에 미치는 영향, 한국행정학보, 제37권 제4호, pp.125-145.
- 배귀희 (2007) 조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구 : 조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로, 한국행정논집, 제19권 제3호, pp.473-500.
- 서인석·윤우제·권기현 (2011) 정부조직의 조직문화와 조직공정성, 조직시민행동의 인과구조: 조직신뢰의 매개효과를 포함하여, 한국정책학회보, 제20권 제3호, pp.395-427.
- 신현호 (2010) 공기업의 성과중심 보수제도에 대한 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향, 고려대학교 석사학위논문
- 원구환·류숙원·김상윤 (2008) 공기업 유형별 조직몰입 영향요인 비교연구,

한국조직학회보, 제5권 제3호, pp. 29-63

이상호 (2013) 공기업 임직원의 조직공정성 지각이 직무행태에 미치는 영향에 관한 연구 : 한국전력공사를 중심으로, 서울대학교 석사학위 논문

이제윤 (2011) 조직문화유형이 조직효과성에 미치는 영향: 공항운영공기업을 중심으로, 서울대학교 석사학위 논문

이준호 (2013) 성과보상 및 성과보상의 공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : K공기업을 중심으로, 서울대학교 석사학위논문

이화중 (2012) 통합공기업을 직무특성과 조직공정성이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구: 한국토지공사를 중심으로

장진욱 (2013) 공기업직원의 조직공정성 인식과 조직몰입간의 관계 연구: 한국석유공사를 중심으로, 서울대학교 석사학위 논문

조은현 · 탁진국 (2009) 조직공정성과 종업원 행동과의 관계: 최고경영자 및 상사에 대한 신뢰의 매개효과, 응용통계연구, 제22권 제3호, pp.463-477.

최낙범 (2012) 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 경찰조직을 중심으로, 서울대학교 석사학위 논문

최낙범 · 엄석진 (2013) 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 경찰조직에서의 상호작용공정성을 중심으로, 한국행정학보, 제47권 제3호, pp. 181-212.

국외문헌

- Adams, J. S. (1963) Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, pp.422-436.
- Adams, J. S. (1965) *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz(Eds.), *Advances in experimental social psychology: Vol.2*, pp.267-299, New York: Academic Press.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp.1-18.
- Angle, H. & Perry, J. (1981). "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26: 1-24.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986) Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness, In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard and M. H. Bazerman(Eds.), *Research on negotiations in organizations*(pp.43-55), Greenwich, CT:JAI Press.
- Becker, H. S. (1960) Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, pp.32-40.
- Buchanan, B. (1974) Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19, pp.533-546.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*, NY: Harper & Row
- Cohen-Charash, Y., & Levy, P. E. (2001) The role of justice in

- organizations: a meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.86, pp.278-321.
- DeCotiis, T. A. & Summers, T. P. (1987) A path-analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment, *Human Relations*, 40, pp.445-470.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989) Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, 32, pp.115-130.
- Greenberg, J. (1986) Determinants of perceived fairness of performance evaluations, *Journal of Applied Psychology*, 71(2), pp.340-342.
- Greenberg, J. (1990) Employee theft as a reaction to underpayment injustice, *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, pp.845-855.
- Greenberg, J., & Lind, E. A. (2000) The pursuit of organizational justice : From conceptualization to implication to application, In C. L. Cooper & E. A. Locke(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 18, Greenwich, CT: JAI Press. pp.111-156.
- Guay, F., Vallerand, R. J., & C. Blanchard (2000) On the Assessment of Situational Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Situational Motivation Scale(SIMS), *Motivation and Emotion*, Vol.24(3), pp.175-213.
- Hackman, J. R., & Oldman, G. R. (1975) Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60(2), pp.159-170.
- Homans, G. C. (1961) *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.

- Kanter, R. M. (1968) Commitment and social organization: A study of commitment mechanism in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, pp.499–517.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994) Citizenship behavior and social exchange, *Academy of Management Journal*, 37, pp.656–669.
- Lerner, M. J.(1977), The justice motives: Some hypothesis as to its origins and forms, *Journal of personality*, Vol.45.
- Leventhal, G. S. (1976) Fairness in Social Relationships. J. W. Thibaut, J. T. Spence, & R. C. Carson(Eds.). *Contemporary Topics in Social Psychology*. Morristown. NJ: General Learning Press, pp.211–239.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Miikula (Eds.), *Justice and social interaction* (pp. 167–218), NY: Springer-Verlag.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. and Taylor, M.S.(2000), “Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships,” *Academy of management Journal* , 43, 738–748.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108, pp.171–194.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992) Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and

- organizational outcomes, *Academy of Management Journal*, 35, pp.626-637.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1: 1-89
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76, pp.845-855.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp.224-247.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986) *Handbook of Organizational Measurement*. Marshfield, MA: Pitman.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970) Role conflict and role ambiguity in complex organization, *Administrative Science Quarterly*, 15(2), pp.150-163.
- Steers, R. M. (1975) Problems in the measurement of organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 20: pp.546-558.
- Steers, R. M. (1977) Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No. 1,

pp.46-56.

- Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, pp.143-150.
- Taylor, S. M., Tracy, K .B., Renard, M .K., Harrison, K. J., & Carroll, S. J.(1995), Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, Vol.40.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975) A Theory of Procedure, *California Law Review*, 66, pp.541-566.
- Thurston, Jr. P. W., & Mcnall, L. (2010) Justice perceptions of performance appraisal practices, *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), pp.201-228.
- Tyler, T. R., & Folger, R. (1980) Distributional and procedural aspects of satisfaction with citizen-police encounters, *Basic and Applied Social Psychology*, 1, pp.281-292.
- Tyler, T. R. (1999) Why people cooperate with organizations : An identity-based perspective, *Research in Organizational Behavior*, 21, pp.201-246.
- Wiener, Y. (1982) Commitment in organizations: A normative view, *Academy of Management Review*, 7, pp.418-428.

조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 조사

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주셔서 감사합니다.

본 설문지는 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 석사학위 논문연구를 위한 것으로 조직의 공정성에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향을 측정하고자 작성되었습니다. 이를 통해 조직의 발전을 위한 시사점을 제시하고자 하는데 연구의 목적이 있습니다.

귀하께서 응답해 주신 본 설문의 내용은 익명으로 처리되며 오직 순수한 학문적 연구 자료로만 활용됩니다.

바쁘신 업무 가운데 본 설문에 응하여 주신데 깊이 감사드리며 귀하의 무궁한 발전을 기원합니다.

2013년 12월

서울대학교 행정대학원

연구자 : 박영식

지도교수 : 엄석진

E-mail : young@airport.co.kr

-----<작 성 요 령>-----

1. 각 설문항목에 정답이 있는 것이 아닙니다. 각 항목에 대하여 너무 오래 생각하지 마시고 읽고 난 후의 느낌이나 생각을 솔직하게 응답하시면 됩니다.
 2. 일반적으로 바람직하다고 생각되는 것을 대답하려 하지 마시고, 귀하의 실제 느낌이나 생각을 사실 그대로 응답해 주십시오.
 3. 설문에 응답하시는 중 의문사항이 있을 경우에는 위의 연락처로 문의 바랍니다.
- ※ 본 조사의 내용은 통계법 제33조에 의거하여 비밀이 보장되며, 통계목적 이외에는 사용되지 않습니다.

I. 다음은 조직공정성 인식에 대한 질문입니다. 귀하의 평소 느낌이나 생각과 일치하는 답에 “√ 또는 ○”표 하여 주시기 바랍니다.

문항	질문	전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통이 다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1	교육수준을 고려할 때, 동료와 비교하여 공정한 보상을 받고 있다.					
2	쏟아 부은 노력을 고려할 때, 동료와 비교하여 공정한 보상을 받고 있다.					
3	달성한 업적을 고려할 때, 동료와 비교하여 공정한 보상을 받고 있다.					
4	나의 경력 및 경험의 정도를 고려할 때, 동료와 비교하여 공정한 보상을 받고 있다.					
5	내가 가진 책임수준을 고려할 때, 동료와 비교하여 공정한 보상을 받고 있다.					
6	내가 업무로 인하여 받는 스트레스를 고려할 때, 동료와 비교하여 공정한 보상을 받고 있다.					
7	직장에서 의사결정은 필요한 정보를 충분히 수집하여 이루어진다.					
8	직장에서 의사결정은 연령, 성별, 학연 등에 관계없이 내려진다.					
9	의사결정에 적용되는 기준이나 방침에 일관성이 있다.					
10	의사결정시에 외부압력이나 “뻑”에 영향을 받지 않는다.					
11	상급자는 의사결정 과정에서 조직원의 의견을 충분히 고려한다.					
12	상급자는 의사결정 과정에서 조직원들에게 친절한 태도로 대한다.					
13	상급자는 의사결정 과정에서 개인적 편견을 배제하려고 노력한다.					
14	상급자는 의사결정 과정에서 업무처리 내용 및 과정에 대해 조직원들에게 합리적으로 설명하고 이해를 구한다.					

II. 다음은 조직몰입에 대한 질문입니다. 귀하의 평소 느낌이나 생각과 일치하는 답에 “√ 또는 ○”표 하여 주시기 바랍니다.

문항	질문	전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통이 다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1	나는 정년까지 지금의 직장에서 보내고 싶다.					
2	나는 현재 근무하는 직장에서 가족애를 느낀다.					
3	나는 현재 근무하고 있는 직장에 대한 강한 소속감을 느끼고 있다.					
4	현재 근무하는 직장에 대해 서적으로 강한 애착을 느끼고 있다.					
5	지금의 직장을 그만두면 인생의 많은 부분이 곤란해질 것이다.					
6	현 시점에서 직장을 그만두지 못하는 이유는 생계유지에 필요한 소득 때문이다					
7	현 시점에서 직장을 옮긴다면 이 조직에서 누리고 있는 수준의 혜택을 제공받지 못할 것이다.					
8	지금의 직장은 열과 성을 다해 열심히 일할 만한 가치가 있다.					
9	현 직장에 남아야 할 아무런 의무감도 느끼지 않는다.					
10	나는 조직의 업무수행을 통해 공익 실현을 할 수 있다는 점에서 자긍심을 느낀다.					
11	현 시점에서 직장을 옮기는 것은 조직에게 미안한 일이다.					

Ⅲ. 다음은 역할갈등 및 역할 모호성에 관한 질문입니다. 귀하의 평소 느낌이나 생각과 일치하는 답에 “√ 또는 ○”표 하여 주시기 바랍니다.

문항	질문	전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통이 다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1	내 판단과는 다르게 일을 해야 할 때가 있다.					
2	담당업무와 관련된 해관계자들의 대립된 요구를 만족시키기 어렵다.					
3	업무 과부하에 시달리고 있다.					
4	내 업무상 책임범위에 대해 명확하게 알지 못한다.					
5	내 직무역할은 모호하고 불분명한 부분이 있다.					

Ⅳ. 다음은 귀하가 담당하고 있는 주요업무를 수행하는 이유에 대한 질문입니다. 귀하의 평소 느낌이나 생각과 일치하는 답에 “√ 또는 ○”표 하여 주시기 바랍니다.

문항	질문	전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통이 다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1	흥미 있는 일로 느껴지기 때문이다.					
2	그 일을 하고 있으면 즐겁기 때문이다.					
3	나에게 그 일이 맡겨졌기 때문이다.					
4	직장에서는 주어진 일을 하도록 되어 있기 때문이다.					
5	내가 스스로 선택한 일이기 때문이다.					
6	하기는 하지만, 할 만한 가치가 있는 것인지는 잘 모르겠다.					
7	그 일이 나에게 무엇을 가져다줄지 잘 모르겠다.					

V. 다음은 상사의 리더십에 관한 질문입니다. 귀하의 평소 느낌이나 생각과 일치하는 답에 “√ 또는 ○”표 하여 주시기 바랍니다.

문항	질문	전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통이 다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1	나의 상사는 나를 포함하여 모든 사람들로부터 존경받는 사람이다.					
2	나의 상사는 어떤 문제에 대하여 내가 다양한 시각에서 볼 수 있 게 도와준다.					
3	나의 상사는 나의 강점들을 개발 하도록 도와준다.					
4	나의 상사는 정해진 목표를 달성 하지 못했을 경우에만 필요한 조 치를 취한다.					
5	나의 상사는 목표가 달성되었을 때, 부하들이 받게 될 이익이나 보상에 대해 잘 이해시켜준다.					

VI. 다음은 직무특성에 관한 질문입니다. 귀하의 평소 느낌이나 생각과 일치하는 답에 “√ 또는 ○”표 하여 주시기 바랍니다.

문항	질문	전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통이 다 ③	그렇다 ④	매우 그렇다 ⑤
1	내가 맡고 있는 업무는 직장에서 가장 중요한 업무 중 하나이다.					
2	내게 맡겨진 업무를 처리하기 위 해 복잡하고 어려운 기술을 사용 해야 한다.					
3	나의 업무는 내가 알아서 결정할 수 있는 일들로 이루어져있다.					
4	나는 업무처리에 관한 재량권을 갖고 있다.					
5	나는 업무를 처리하면서 일의 시 작에서 마무리까지 모두 책임지 는 경우가 많다.					
6	상급자나 동료가 지적하지 않더 라도 업무처리 그 자체를 통해 일이 잘 진행되는지 알 수 있다.					
7	업무수행 과정에서 일이 정상적 으로 진행되고 있는지를 알 수 있다					

VII. 다음은 귀하의 기본적인 인적사항을 조사하기 위한 항목입니다.
해당사항에 표기(√ 또는 ○)해 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 연령은 ?

① 30세 미만 ② 30대 ③ 40대 ④ 50세 이상

2. 귀하의 성별은 ? ① 남 ② 여

3. 귀하의 최종학력은 ?

① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸

4. 귀하의 직급은 ?

① 2급이상 ② 3급 ③ 4급 ④ 5급 이하

5. 귀하의 근속년수는 ?

① 5년 이하 ② 6-10년 ③ 11-20년 ④ 21년 이상

6. 귀하의 직군은 ?

① 관리직군(관리, 교수, 행정, 전산)

② 시설직군(토목, 건축, 기계, 정비, 장비, 소방, 조경, 환경)

③ 기술직군(전기, 통전, 화공)

7. 귀하의 근무지역은?

① 본사 ② 지역본부(서울, 부산, 제주) ③ 지사

④ 향로시설본부(표지소), ⑤ 항공기술훈련원

Abstract

The Effect of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment - The Case of Korea Airports Corporation -

Park, Youngsik

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

In this study, the public enterprise members' fairness perceptions as well as private companies and government organizations to make an impact on organizational commitment empirically validate and derive implications. In this study, based on previous research organizational fairness was separated to distribute fairness, procedural justice, interactional justice and analyzed their relationship between organizational fairness and organizational commitment. In this case, variables characteristics including individual characteristics, job motivation, leadership, boss, job characteristics were controlled as much

as possible to the more precise analysis.

In order to achieve the objectives of the study, population of this study, as of December 2013, 1,140 people less than team leader of a member of the Korea Airport Corporation were enrolled. In order to represent the appropriate population, the 280 samples were extracted through multistage stratified sampling scheme and used 213 valid answer to analyze. And also in order to reaffirm the empirical results and increase the reliability of the study, in-depth interviews were conducted.

The empirical results said that total fairness recognition level including distribution justice, procedural justice, interactional justice showed higher than normal perceived level of fairness but distribution fairness recognition level showed relatively low of three kinds of fairness recognition level. Average degree of organizational commitment has also showed higher than normal organizational commitment degree and affective commitment was highest among the sub-variables of organizational commitment. The result of analysis between organizational fairness and organizational commitment, only distribution fairness of all the sub-variables of organizational fairness showed statistically significant effect(+). Among the control variables, the extrinsic motivation and job importance were statistically positively meaningful impact and unmotivated showed negative meaningful impact. In the separated model for high grade and low grade, only low grade showed the distribution fairness to influence organizational commitment positively but high grade did not show a significant effect. These

results mean that distribution justice is the most important influence on organizational commitment, and procedural justice and interactional justice is relatively less sensitive.

Based on the results of empirical analysis and in-depth interviews general information as follows. In the past, compensation was by rank and seniority. but now in accordance with government management evaluation and internal management assessment, employees pay and bonus levels differential width was expanded difficult to tolerate. This is sensitive to accept the distribution justice

Keywords : Public Enterprise, Organizational justice, Distributive justice, Procedural justice, Interactive justice, Organizational commitment

Student Number : 2013-22644