

보상에 대한 공정성인식이 임금만족, 조직몰입에 미치는 영향 -조직신뢰를 매개변수로 하여-

채 창 일*

The Effects of Organizational Justice Recognition on Organizational Commitment
- by using Organizational Trust as Parameters -

chae, chang-il

Abstract

This study's objective is to identify the effects of justice recognition on pay satisfaction and organizational commitment.

To verify the hypotheses, I make a survey of Busan's public servants. The period of survey is from September 7, 2009 to September 18, 2009. Frequency analysis, T-test, ANOVA, correlation analysis and multiple regression analysis for proper 122 pieces among returned questionnaires were made by using SPSS 14.0.

According to analyses results, the recognition of justice has significant effect on pay satisfaction and organizational commitment. The employers' attitude, pay satisfaction and organizational commitment, is positively associated with trust in organization.

The justice is factor that has influence directly on the attitude and behavior of employers toward organization's evaluation and disposal, that is, pay, performance evaluation, promotion, relocation.

Accordingly, it is important for an organization to build and make good use of efficient pay system with appropriateness, justice and rationality and, in addition, performance evaluation system with high rationality and objectivity.

* 동아대학교 일반대학원 경영학과 박사과정수료, 동아대학교 경영대학 경영학부 시간강사

I. 서론

조직에 있어 공정성의 문제는 임금, 성과평가, 승진 및 이동 등 구성원들의 태도와 행동 등과 같은 조직의 평가와 처분에 대한 구성원들의 태도와 행동에 직접적인 영향을 미치는 요인으로서 공정성의 개념은 구성원이 조직에 보다 많은 것을 기여하면 조직으로부터 보다 많은 보상을 받으리라는 믿음에서 시작된다. 따라서 조직은 구성원들의 이러한 욕구를 충족시키기 위해서 조직구성원 누구나 인정하는 적정성, 공정성, 합리성을 갖추어야 한다.

일반적으로 공정성은 분배공정성과 절차공정성으로 나누어지는데, 여기서 분배공정성은 종업원이 조직으로부터 받는 보상의 크기에 대한 공정성 인식의 정도를 의미하며, 절차공정성은 그러한 보상의 크기를 결정하기 위해 사용하는 수단에 대한 공정성 인식의 정도를 의미한다. 즉, 조직공정성은 구성원 개인에게 적정하게 분배하는 결정뿐만 아니라 분배하는 과정에서 공정성 확보가 이루어져야 한다는 것이다.

한편 조직신뢰도 구성원들의 임금만족과 조직몰입에 매우 중요한 요소로 작용한다. 조직신뢰는 구성원들이 조직으로부터 자신이 조직발전을 위한 중요한 존재로써 인정받고, 조직이 구성원들의 복지에 대하여 많은 관심과 배려를 하고 있다고 느낄 때 비로소 구성원들은 그와 같은 조직의 호의적인 태도에 보답하려는 의무를 가지게 된다. 즉, 조직의 복지에 대한 관심과 배려를 통해 임금에 대한 만족을 느끼게 되고, 조직에 있어 꼭 필요한 존재임을 인식함으로써 조직발전을 위해 조직에 몰입하게 된다는 것이다.

따라서 본 연구에서는 보상에 대한 분배공정성과 절차공정성이 근로자의 직무태도인 임금만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하고 또한 조직신뢰가 공정성과 직무태도인 임금만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보고자 한다. 또한 이들 관계를 규명하고 공정성인식을 통한 임금만족, 조직몰입을 높이기 위한 방안을 찾고자 하는데 그 목적이 있다.

이러한 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌연구와 실증연구를 병행하였다. 문헌연구에서는 공정성이론, 조직신뢰, 임금만족, 조직몰입에 관한 이론적 배경과 선행연구를 고찰하였으며, 이를 바탕으로 연구모형을 설계하고 가설을 설정하였다.

가설검증을 위한 실증조사는 부산광역시에 소재한 공무원을 대상으로 설문지 조사방법을 이용하였으며, 조사기간은 2009년 9월 7일부터 ~ 9월 18일까지였다. 회수된 설문지 중 분석가능한 122매를 SPSS 14.0을 사용하여 빈도분석, T-검증, 분산분석, 상관관계분석, 다중회귀분석을 실시하였다.

II. 이론적 배경

1. 조직공정성

조직공정성(organizational justice)은 조직보상이 공정한가에 대한 구성원의 주관적 지각으로서, 보상의 분배와 절차, 그리고 상호작용에 관한 것으로 나뉜다(Greenberg & Colquitt, 2005). 조직공정성은 조직구성원의 작업환경과 관련 하에 경험하게 되는 공정성의 역할을 기술하기 위하여 사용되는 용어로서, 구성원들은 자신이 생각하기에 공정하다고 생각하는 보상을 받지 못했을 때 그에 대해 어떤 행동을 하고자 한다. 조직에서의 노력에 대한 정확한 공정한 보상 여러 상황에 따라 변할 수 있는 것으로서, 조직의 경영자들은 근로자들로 하여금 어떤 상황에서 어떤 반응행동이 나오는지에 대한 적극적으로 알아야 할 필요가 있다.

이러한 공정성이론은 투입과 산출의 비교의 결과 지각된 공정성 내지 불공정성이 동기유발의 바탕이 된다는 핵심내용을 담고 있다. 특히 분배공정성과 절차공정성의 구분이야말로 조직공정성에 관한 최근 연구들의 가장 중요한 공헌이라 할 수 있다. 여기서 분배공정성은 종업원이 조직으로부터 받는 보상의 크기에 대한 공정성 인식의 정도를 의미하며, 절차공정성은 그러한 보상의 크기를 결정하기 위해 사용하는 수단에 대한 공정성 인식의 정도를 의미한다(Folger, R. & Konovsky, M., 1989).

공정성에 관한 체계적인 이론을 최초로 제시한 학자는 Hamans(1961)인데 그는 그의 저서인 「사회적 행동(Social Behavior)」에서 인간의 사회적 행동을 상호간의 교환관계에 투입하는 비용을 최소화시키면서 동시에 교환으로부터 얻어지는 보상을 최대화시키려는 것으로 파악하고 공정성(justice)이란 행위자가 교환관계에서 발생하는 희생과 보상간의 비율에 대해 개인이 갖는 기대치라고 보고 개인은 교환관계 속에서 자신이 투입한 만큼의 보상을 받게 될 때 공정성을 지각한다고 하였다.

가. 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 발

전되었다.

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 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 2가지 근본적인 전제를 기초로 하고 있다.

①개인의 공정성 지각여부는 개인의 공헌도에 비례한 분배에 달려있다는 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 실제비율과는 무관할 수 있다고 가정하고 있다.

②공정성이론은 자신의 공헌도에 대한 보상의 비율과 타인의 비율간의 비교가 공정성 지각에 중요한 역할을 한다는 것이다. 즉, 개인은 여러 준거대상들과의 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 방법, 즉 실제적 형평회복과 심리적 형평회복으로 구분하고 있는데 실제적 형평이론이란 투입과 결과자체를 조정하여 형평을 회복하는 방법이고 이에 반해 심리적 형평이론이란 현실을 인지적으로 왜곡함으로써 형평을 회복하는 방법이다.

Lerner(1977)는 형평원칙만이 유일한 분배의 법칙은 아니라고 하면서 형평(equity), 균등(equality), 필요(need)라는 3가지의 분배원칙으로 공정성 동기모형(justice motive model)을 제시하였다. 그는 여러 상황에 모두 적합한 단 하나의 분배원칙은 존재하지 않으며, 조직 구성원들이 서로를 어떤 관계로 지각하느냐에 따라 분배원칙이 각기 다르게 작용한다고 주장하였다.

Leventhal(1969)은 분배공정성의 구성요인으로 다음과 같이 3가지를 들고 있다. ①기여법칙(Contribution rule) : 구성원에게 주는 보상이 기여한다는 내용과 공정성을 이루어야 한다. ②욕구법칙(Needs rule) : 조직이 지급하는 분배의 규모는 지급받는 사람의 욕구와 일치

해야 한다. ③평등법칙(Equality rule) : 조직이 분배량을 결정할 때에는 무엇보다도 모든 구성원들에게 있어서 평등하게 이루어져야 한다.

나. 절차공정성

분배공정성과 더불어 공정하게 대우받는 것이 무엇인지에 대한 절차공정성의 개념도 중요하게 고려되어야 한다. 왜냐하면 분배공정성에만 초점을 맞춘 연구만으로는 공정성에 관해 충분한 이론적 설명을 하기에 부족한 점이 많기 때문이다.

Forger & Greenberg(1985)는 절차공정성이란 “조직구성원들이 조직 내의 보상과정에 사용된 절차를 얼마나 공정하게 인지하고 있는가의 정도를 의미하는 것으로써, 의사결정의 결과보다는 그 과정이 얼마나 공정하고 정당한가에 초점을 맞춘다.”고 하였다. 또 Foler & Konovsky(1989)는 절차공정성이란 “의사결정을 하는데 있어 이용되는 절차 및 정책들에 대해 지각된 공정성을 말한다.”고 하였다. 즉 분배공정성과는 대조적으로 절차공정성은 결과의 분배에 대한 의사결정이 도출되는 과정 혹은 방식에 대해 지각된 공정을 의미하는 것이다.

Deutsch(1975)는 의사결정과정의 불공평을 사회관계에서의 인지적 불공평에 대한 여러 원천들 중의 하나로 간주하고, 절차공정성의 구성요인을 3가지로 구분하였다. ①평등의 규칙 : 사회적 조화가 보상 분배상 주요고려사항일 경우이다. ②필요성 규칙 : 개인의 필요성의 정도에 따라 보상을 분배하는 것이다. ③형평의 원칙 : 개인의 공헌도에 비례하여 보상을 분배하는 것으로 구분하였다.

Leventhal(1969)은 분배적 의사결정 상황 하에서 절차공정성을 최초로 적용하기 시작하였으며, 절차공정성이 분배공정성의 확립과 유지의 전제조건이라 보면서, 다음과 같은 절차공정성을 확보하기 위한 6가지 규칙을 제시하였다. ①정보의 정확성(Accuracy of Information) : 활용되는 정보가 정확하여야만 공정성 획득이 가능하다. ②수정가능성(Correctness) : 잘못된 의사결정을 바로잡기 위한 조항들이 포함되었을 때 공정성이 확보된다. ③대표성(Representative) : 모든 단계들은 조직 구성원의 관심, 가치관이 반영되어야 공정성 확보가 가능하다. ④도덕성(Ethicality) : 윤리와 도덕에 관해 조직 구성원이 가지고 있는 기준과 일치할 때 절차공정성은 극대화 된다. ⑤일관성(Consistency) : 시간과 공간의 변화에 구애받지 않는 일관성이 있어야만 공정성은 확보 된다. ⑥편견억제(Bias Suppression) : 선입견이나 이기심을 억제해야 공정성이 확보된다고 하였다.

Tyler & Lind(1992)는 절차공정성 대해 도구적 모형과 관계적 모형의 2가지 범주로 나누었다. ①도구적 모형에서는, 구성원들의 절차적 공정성에 대한 판단은 해당 의사결정 담당자와의 상호작용 및 절차적 측면 그 자체가 아닌, 이로부터 도출될 결과물 측면에 의해 결

정되는 것으로 보고 있다. 따라서 구성원들의 관심사는 해당절차가 자신들의 이해관계를 얼마나 잘 충족시키고 있는가에 모아지고 있다고 볼 수 있는 것이다. ②관계적 모형에서는 절차와 관련한 구성원들의 주 관심사는 해당 의사결정 담당자와의 관계 그 자체에 있다고 보며, 따라서 의사결정자와 구성원들의 순응간의 관계에 초점을 맞추고 있다.

다. 분배공정성과 절차공정성에 대한 선행연구

Stouffer & Suchman & DeVinney & Starr & Williams Jr.(1949)은 개인들은 자신이 지각하기에 비슷한 사람이 받기로 되어 있는 몫과 유사한 양의 몫을 분배받을 것으로 기대한다고 주장하였다. 즉, 분배의 절대가치보다는 준거대상이 받은 양과 비교해서 차이나는 정도가 개인의 공정성 지각에 있어 중요한 영향을 미치는 것으로 보고 있다.

Folger(1986)는 개인의 공정성 지각은 개인이 갖고 있는 분배에 대한 예상으로부터 나온다고 보고 있으며, 이러한 준거인지 이론(Referent Cognition Theory)에서는 분배에 대한 예상이 다음의 3가지 요소로, 준거보상의 수준, 자신이 미래에 받게 될 보다 높은 보상의 가능성, 현재결과에 대한 정당화에 대한 인지적 평가를 반영하고 있다고 주장하였다.

Festinger(1957)의 개인이 받는 보상이 예상수준을 충족시켜주지 못할 때 불만족을 느낀다고 주장하였다. 그는 개인의 예상수준은 타인과의 비교나 자신과 유사한 개인들로 구성된 집단에 의해 이루어진 비교를 통해 형성된다고 하였다. 즉, 인지부조화 이론(Cognitive Dissonance Theory)은 개인의 예상이 사회적 비교보다는 외적인 유인이나 인센티브 등으로부터 만들어 진다고 강조한다. 예를 들어 조직구성원이 적용 받는 고용계약은 분배에 관해 개인이 갖는 예상(expectation)을 형성시킬 수도 있고 만약 그러한 계약상에 의무를 조직이 충족시키지 않는다면 개인이 인지적 부조화 및 불공정성을 지각하게 되는 것으로 보고 있다.

Berger & Cohen & Zelditch(1966)는 개인은 먼저 타인의 보상수준과 자신의 보상수준을 비교함으로써 자신의 분배 몫에 대한 예상을 형성하며, 그 후에 보상수준의 격차를 낳는 개인특성이 무엇인지를 인위적으로 결정짓는다고 주장하였다. 즉, 개인에 의해 인지적으로 만들어진 보상과 지위특성간의 관계는 그 후에 계속될 분배를 평가하는데 있어 기준으로 작용한다는 것이다. 이들은 이를 지위특성이론(Status Characteristics Theory)이라 하였다. 또한 이 기준은 시간상으로 지속된다고 보고, 개인이 지각하기에 자신이 받은 보상이 그러한 기준과 부합하지 않는다고 여길 경우 불공정성을 지각하게 된다고 보고 있다.

Thibaut & Walker(1975)는 연구를 통해 절차공정성과 분배공정성은 서로 독립적이고 절차공정성 없이도 분배공정성이 나타날 수 있다고 하여 절차공정성과 분배공정성이 서로 독립적이라고 주장하였다.

Greenberg(1986)는 분배공정성과 절차공정성이 각각 공정성 지각에 상호 어떤 영향을 미치는지에 관한 연구를 통해 다음과 같은 결론을 내렸다. 사람들이 불공정한 절차에서 비롯된 결과에 대해서는 불공정하다고 느끼지만, 결과물이 자신에게 우호적이라고 느낄 때에는 절차에 관계없이 그 결과물이 공정하다고 지각한다는 것이다. 또한 그는 1990년의 연구에서 절차공정성의 지각은 조직의 시스템적인 측면과 관련이 있으며, 분배공정성은 결과적인 측면과 관련이 있음을 발견하였으며, Sheppard & Lewicki(1987)는 공정한 또는 불공정한 대우를 경험한 몇 개 기업의 경영자들을 대상으로 조사한 결과 분배공정성과 절차공정성을 각각 다르게 인지할 뿐 아니라 조직구성원들에게도 각기 상이한 영향을 미친다는 사실을 발견하였다.

Alexander & Ruderman(1987)은 공정성 판단과 관련된 20개의 항목들을 요인분석 결과 세 가지의 절차공정성 요인 즉 참여, 업적평가 공정성, 이의제기와 세 가지 분배공정성 요인 즉 임금공정성, 승진-상과 관련성, 낮은 성과의 요인 등으로 분류하였으며 여섯 개의 결과변수와 관련성을 조사하였다. 그 중 직무만족, 감독자 평가, 갈등과 조화, 경영자에 대한 신뢰, 긴장과 스트레스의 다섯 가지는 절차공정성에 의해 영향을 받고 있으나 이직의사만은 분배공정성에 의해 강하게 영향을 받는다는 사실을 주장하였다.

Tyler(1989)는 분배공정성과 절차공정성이 조직구성원들에게 각각 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구를 통해 각각의 공정성에 독특한 영향영역이 존재한다는 것을 연구를 통해 밝혔다. 이들은 절차공정성은 소송체계에 대한 피고의 태도와 강하게 연관이 되어 있으며, 분배공정성은 판결에 대한 피고의 만족과 연관이 있음을 증명하였다.

Folger & Konovsky(1989)는 연구를 통해 종업원의 조직에 대한 태도에 영향을 미치는 변수로서 절차공정성이 분배공정성보다 오히려 강하다는 것을 증명하였다. 또 McFarlin & Sweeney(1992)는 분배공정성 지각은 조직구성원들의 임금만족과 직무만족에 강한 영향을 미치고 절차공정성 지각은 조직몰입과 상사평가에 긍정적인 영향을 미친다고 연구를 통해 주장하였다. 또한 분배공정성과 조직몰입, 절차공정성과 임금 만족 간에도 정(+)의 상관관계가 있다고 설명하였다.

Lind & Tyler(1992)의 연구결과는 절차공정성은 특정 결과에 대한 만족과 같은 단기적인 관점을 요구하는 종업원의 태도보다는 조직전념도와 같이 보다 장기적인 관점을 요구하는 조직전반에 대한 평가와 보다 높은 관계가 있는 것으로 나타났다.

이상에서 고찰한 바와 같이 조직공정성은 구성원의 직무만족을 비롯하여 임금만족, 조직몰입에 강한 영향을 미치는 것으로 보여 진다. 따라서 본 연구에서는 조직공정성이 근로자들의 임금만족과 조직몰입에 미치는 영향력을 조사하고자 함이며 이를 위하여 조직공정성을 절차공정성과 분배공정성으로 구분하고 이에 대한 종속변수로서 임금만

족과 조직몰입의 요소를 사용하기로 하였다. 또한 조직에 대한 신뢰수준에 의해 조직공정성에 대한 인식의 정도가 달라질 것이라 생각되어 조직신뢰를 매개변수로 사용하기로 하였다.

2. 조직신뢰

신뢰(Trust)는 다양한 분야의 사회과학 문헌을 통해 주목받아 온 개념으로써 조직행동 분야에서는 대인간 신뢰에서부터 조직간 신뢰에 이르기까지 다양한 수준에서 연구되어오고 있다. 신뢰에 대한 학문적 개념은 신뢰의 기능이나 메커니즘, 원천 등에 따라 연구자들마다 다르게 규정되어지고 있으며 각 연구자들이 정의하고 있는 신뢰의 개념은 다음과 같다.

Zucker(1986)는 신뢰를 “교환당사자간에 공유되는 관계에 대한 일정한 기대의 집합”이라고 정의하였고, Gambetta(1988)는 신뢰를 “신뢰객체가 본인에게 이익이 되거나 적어도 해롭지 않은 어떤 행동을 할 확률이 높다는 기대 또는 믿음을 갖고 있는 것”으로 정의하고 있다.

Lewis & Weigert(1985)는 신뢰란 “기본적으로 사람들 간의 다양한 관계 속에서 발생하는 사회적 현상”이라고 정의하였다. 즉 신뢰는 사회적 상황으로부터 유래된 개인의 내부 심리상태라기보다는 지속적인 쌍방향 교환관계 또는 집단 구성원들 간의 관계 속에서 발생하는 사회적 속성으로 이해되어야 한다는 것이다. 따라서 사회적 관계 속에서 개인들은 상대방에 대한 다양한 관계경험을 통해서 신뢰를 형성하게 되고, 이는 관계자들 간에 사회적 결속(Social Commitment)을 이끌어내는 핵심적인 초석이 된다고 볼 수 있다.

이러한 신뢰는 그 대상에 따라 조직의 신뢰, 조직간의 신뢰, 상사와의 신뢰, 동료와의 신뢰, 부하와의 신뢰 등으로 구분되어 연구되어지고 있다.

Eisenberger(1996)은 조직신뢰란 “조직이 종업원의 기여에 대하여 부여하는 가치, 그리고 그들의 복지에 대한 관심의 정도와 관련하여 종업원들이 형성하는 일반적인 지각”으로 정의하고 있다. 그는 역으로 종업원들과 조직 간의 관계에 있어서 호혜상이 종업원들의 참여와 관계가 있음을 증명하였다. 종업원들은 조직으로부터 자신이 조직발전을 위한 중요한 존재로써 인정받고, 조직이 종업원들의 복지에 대하여 많은 관심과 배려를 하고 있다고 느낄 때 종업원들은 그와 같은 조직의 호의적인 태도에 보답하려는 의무를 갖게 된다고 주장하였다.

Cook & Wall(1980)은 영국의 근로자집단을 대상으로 신뢰를 측정할 수 있는 측정도구를 2가지 차원으로 개발하였다. 첫 번째 차원은 다른 사람을 신뢰하고자 하는 믿음, 즉 내가 도움이 필요할 때 도움을 주는 직장동료를 믿는 것과 두 번째 차원은 다른 사람의 능력에 대한 믿음, 즉 동료의 기술을 전적으로 신뢰한다는 측면으로 구분하였다.

신뢰에 관한 선행연구로는 Gabarro, Johnson & George & Swap의 연구를 들 수 있다.

Gabarro(1978)는 사장과 부사장간의 효과적인 관계구축, 발전과정에 대한 이론을 제시하기 위하여 상사와 부하 33쌍을 가지고 3년간에 걸친 탐색적 종단연구를 실시한 결과 9개의 선행요인을 발견하였다. 선행요인변수에는 정직성, 동기, 행동의 일관성, 개방성, 분별성, 구체적 능력, 대인간 능력, 비즈니스 감각 그리고 판단이었다.

Johnson & George & Swap(1982)은 180명의 학생들을 대상으로 타인에 대한 신뢰의 가정적인 상황을 제시하여 설문을 실시하였다. 연구결과 남녀 공통적으로 존재하는 신뢰가 2가지 유형이 있음을 밝혀내었다. 남학생, 여학생 모두가 타인을 신뢰하는데 있어서 신용성과 감성적인 신뢰의 2가지 유형으로 나뉘지는데 신용성은 타인의 약속을 이행할 수 있는 성향적 환경과 관련이 있으며, 감성적 신뢰는 타인을 신뢰하고 다른 사람으로부터의 비판에 대한 수용하는 분위기와 관계된다고 하였다.

3. 임금만족

임금만족(pay satisfaction)이란 노동의 대가로 지급받는 임금과 관련하여 근로자들이 느끼는 심리적인 태도로서, 임금만족에 대한 연구의 시작은 공정성 이론을 검증하는 차원에서 시작하였으며, 초기연구는 주로 실험대상자들을 공정한 상태와 불공정한 상태로 구분하여 이들의 행위를 관찰하고 여기에서 차이가 발생함을 검증하는 과정에서 암묵적으로 임금만족에 대한 가정이 들어갔다.

Therault & Dyer(1976)은 임금만족은 특정한 타인과의 비교에 의한 결과가 아니라 개인에 의해 심리적으로 결정되는 기준과 지각된 임금과의 차이에 의해서 결정되어 진다는 것을 알게 되었다. Goodman(1974)의 연구에 의하면, 종업원이 비교대상자로서 자신(self), 타인(others), 임금체계(pay system)의 3가지를 동시에 사용하는 다중준거대상(multiple referent)을 사용한다는 연구결과가 나오므로써 개인의 비교대상으로서 임금결정체계에 대한 지각을 제시하였다.

임금만족에 대한 이론적 설명은 충족이론, 공정성이론, 불일치이론, 기대이론으로 정의되어지고 있다.

①충족이론(Fulfilment Theory)

충족이론은 기본적으로 만족을 지각된 욕구성취의 관점에서 보고 있는데, Schaffer(1953)는 연구를 통해 "직무만족(job satisfaction)은 어떤 개인의 충족 가능한 욕구가 실제로 충족되는 정도에 따라 만족이 결정된다."라고 하였다. 이러한 Schaffer의 충족이론은 Maslow의

욕구단계설과 비슷한 개념으로 볼 수 있다. 충족이론은 직무에 대한 개인의 욕구가 상이한 경위 보상의 만족도가 절대적 크기뿐만 아니라 상대적 크기에 따라 달라질 수 있다는 즉, 인간의 만족에 대한 개인 차이를 설명하지 못하는 한계를 가지고 있다.

② 불일치이론(Discrepancy Theory)

불일치이론은 Katzell, Locke, Porter에 의해 설명되어지는데, Katzell(1964)는 만족을 실제로 존재하는 것과 바라는 것과의 차이로 보고 이 차이가 '바라고 있는 자극의 양'에 의해 나누어져야 한다고 가정하였는데 이것은 사람이 어떤 자극을 보다 많이 바랄수록, 어떤 주어진 불일치에 대한 불만은 그만큼 더 작아진다는 것을 의미한다.

Locke(1968)은 Katzell과 다른 관점으로 불일치이론을 제시하였다. Locke는 중요한 것은 지각된 불일치이지 실제적인 불일치가 아니라는 것을 강조하였다. Locke는 만족이란 사람이 바라는 것과 얻고 있다고 지각하는 것과의 단순한 차이에 의하여 결정된다고 주장하였다.

이상의 Katzell, Locke, Porter의 불일치이론 연구에서의 임금만족이란 개인이 그의 직무에서 받고 있다고 생각하는 임금과 받아야 한다고 생각하는 임금간의 차이에 의해서 임금만족이 결정된다고 볼 수 있다.

③ 기대이론(Expectancy Theory)

기대이론의 가장 큰 특징은 행동형성에 있어서 개인의 동기행동선택(choice behavior)에 있다고 볼 수 있다. 즉, 개인은 자신의 행동형성과정에서 여러 가지 가능한 행동대안 또는 행동전략을 평가하여 자기 자신이 가장 중요시 하는 결과를 가져오리라고 믿어지는 행동대안 또는 행동전략을 선택한다는 것이다. 이러한 기대이론은 Vroom(1964)에 의해 처음 도입되었는데, Vroom은 개인의 동기는 결과에 대한 욕구의 강도와 자신의 행동이 원하는 결과를 실제로 가져오리라는 기대감의 복합적인 함수관계로 보았다.

Porter & Lawler(1968)은 Vroom의 이론을 기초로 하여 포괄적인 기대이론모형을 제시하였다. Porter & Lawler모형의 특징은 만일 종업원이 직무수행에 필요한 능력과 특성을 지니지 못하거나 자신의 역할에 대한 정확한 이해가 부족하다면 노력은 성과를 낳지 못한다는 보았고, 성과에 대해서는 내재적 또는 외재적 보상이 따르게 되는데 보상에 대해 공정성을 지각하지 못한다면 만족을 얻게 되지 못한다고 하였다.

4. 조직몰입

조직몰입(Organizational Commitment)은 개인이 최선의 노력을 하며 조직에 잔류하고자 하는 의지와 조직과 자신을 동일시하며 조직에 관여하고자하는 강도의 지표로서 구성원의

태도와 행위적 의지의 결합적 관계의 정도라고 하였다.

Buchanan(1974)은 조직몰입의 정의와 측정에 대해서는 일치하는 견해가 없다고 하면서 순수하게 도구적 가치와 분리되어 조직의 목표 및 가치에 대하여, 또는 그러한 목표와 관련된 자신의 역할에 대하여 그리고 조직 그 자체를 위하여 조직 구성원이 가지는 정서적인 애착으로 조직몰입을 정의하고, 조직몰입을 조직의 목표와 가치관을 받아들이는 동일시(identification), 업무역할에 대한 개인의 심리적 몰입(involverment), 조직에 애착을 갖는 충성심(loyalty)의 3가지로 구분하였다.

Mowday, Porter, Steers(1982)는 기존의 조직몰입에 대한 관련 연구를 토대로 하여 개인이 조직과 동일시하고 공헌하려는 것에 대한 상대적 강도로서 조직몰입을 정의하면서 조직의 목표 및 가치에 대한 강한 신념과 신용의 정도, 조직을 위하여 자발적으로 상당한 노력을 기울일 의사의 정도 및 조직구성원으로서 남으려는 강한 욕구의 정도를 조직몰입에 대한 구성요소로 특징 지었다. 또 Wiener(1992)는 조직몰입을 조직의 목표를 달성하기 위해 행동을 유발하도록 하는 내재화된 규범적 힘의 총체(The totality of internalized normative pressures)라고 정의하고, 조직몰입의 선행변수로서 선발된 개인의 일반화된 충성심과 의무 및 조직 동일시, 즉 구성원의 내재화된 규범적 신념을 제시하고 있다. Steers(1977)는 조직몰입의 선행변수로 성취욕구, 나이 및 교육수준 등의 개인적 특성, 직무정체성, 선택적 상호작용의 기회, 피드백 및 자율성 등의 직무특성 그리고 집단태도, 기대실현, 조직신뢰성 및 개인적 중요성 인식 등의 작업경험을 조직몰입의 선행변수로 나누었고, 조직몰입의 결과변수로 근속욕구, 근속의사, 참가, 종업원 신분 유지 및 직무성과 등을 제시하였다.

Allen & Meyer(1994)는 조직몰입의 형태는 정서적 몰입, 규범적 몰입, 유지적 몰입으로 분류하였으며 그 내용은 다음과 같다.

①정서적 몰입(affective commitment)

정서적 몰입이란 스스로 자신이 직업에 몰두할 때 즐거운 경험을 하게 되는 것으로 표현하기도 하며, 그렇기 때문에 정서적 몰입이 되어 있는 조직 구성원은 조직의 목적달성에 기꺼이 참여하는 양상을 띠게 된다. 만약 유지적 몰입이 인간의 이성적인 판단을 바탕으로 형성된 몰입의 한 측면이라고 하면 정서적 몰입은 감정에 바탕을 둔 몰입이라 할 것이다.

②규범적 몰입(normative commitment)

규범적 몰입은 조직원이 조직에 지속적으로 머무르고 있는 이유가 어떤 의무감에 의해서 형성된다고 보는 견해이다. 규범적 몰입은 한 개인이 재직기간에 따른 지위 상승이나 조직이 그에게 주는 만족에 상관없이 그 조직에 계속 재직하는 것이 옳다고 믿거나 도덕적으로 옳다고 믿기 때문에 나타나며, 조직에 대한 사명감·임무 또는 조직의 목표를 받아들이고

그것을 성취하기 위해 스스로 해야만 한다고 생각하는 의무감을 바탕으로 한 몰입상태이다.

③유지적 몰입(continuance commitment)

유지적 몰입은 조직에 머무름으로써 얻게 되는 이익과 조직을 떠남으로써 얻게 되는 손실을 고려하는 경제적인 측면의 몰입으로 정의하고 있다. Allen & Meyer는 이렇게 자신이 포기함으로써 잃게 되는 여러 가지 이익과 혜택으로 인해 지속적으로 소속한 조직에 존속하려는 심리적 상태를 유지적 몰입으로 규정하고 있다.

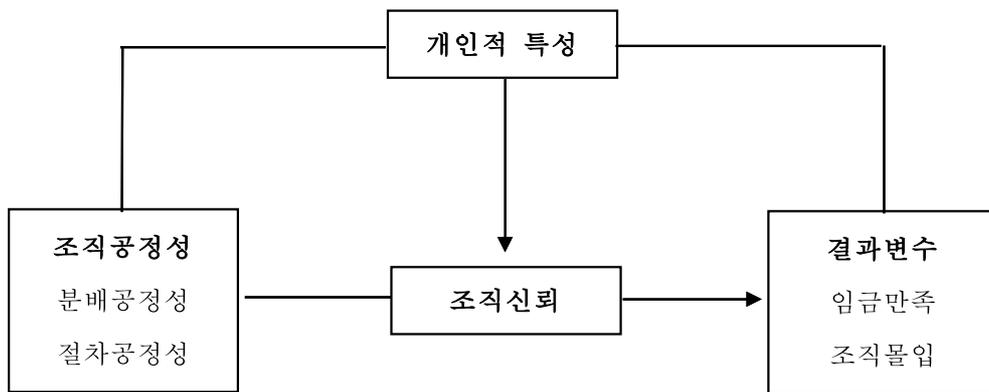
Fukami & Larson(1984)는 그들의 연구에서 보상의 공정성, 상사 및 동료와의 우호성, 고용의 보장, 집권화와 같은 조직특성과 조직몰입과의 관계를 분석하였다. 그 결과 보상의 공정성, 상사와의 우호적인 관계는 조직몰입에 정(+)의 상관관계로 나타났다.

이상에서 고찰한 바와 같이 조직공정성은 구성원의 직무만족을 비롯하여 조직몰입, 임금만족에 영향을 주는 중요한 요인이라 보여 진다. 본 연구에서는 조직공정성의 결과 변수로서 임금만족과 조직몰입에 두고 조직몰입의 경우 Allen & Meyer(1994)는 조직몰입의 형태인 정서적 몰입, 규범적 몰입, 유지적 몰입을 하위 구성요소로 사용하기로 하였다.

Ⅲ. 연구설계

1. 연구모형

본 장에서는 문헌연구를 통해 본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구모형의 설계와 가설을 설정하였으며, <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

2. 가설의 설정

- 가설 1. 개인적 특성에 따른 조직공정성 인식에는 차이가 있을 것이다.
- 가설 2. 개인적 특성에 따른 조직신뢰의 수준에는 차이가 있을 것이다.
- 가설 3. 개인적 특성에 따른 임금만족에는 차이가 있을 것이다.
- 가설 4. 개인적 특성에 따른 조직몰입에는 차이가 있을 것이다.
- 가설 5. 조직공정성에 대한 인식은 조직신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 6. 조직공정성에 대한 인식은 임금만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 7. 조직공정성에 대한 인식은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 8. 조직신뢰는 임금만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 9. 조직신뢰는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 10. 조직공정성과 임금만족, 조직몰입의 관계에서 조직신뢰수준은 매개역할을 할 것이다.
- 가설 10-1. 조직공정성과 임금만족의 관계에서 조직신뢰수준은 매개역할을 할 것이다.
- 가설 10-2. 조직공정성과 조직몰입의 관계에서 조직신뢰수준은 매개역할을 할 것이다.

3. 변수의 조작적 정의 및 측정도구

가. 조직공정성

본 연구에서는 Adams의 공정성이론을 중심으로 공정성을 절차공정성과 분배공정성으로 구분하였다. 절차공정성은 구성원들이 조직 내의 보상과정에서 사용되고 있는 절차를 얼마나 공정하게 인식하고 있는가의 정도를 의미하며, Moorman(1991)의 설문문항을 사용하였으며, 분배공정성은 자신의 공헌도에 대한 공정한 보상의 배분정도를 의미하며, Price & Muller(1986)의 설문문항을 사용하였다.

나. 조직신뢰

조직신뢰는 조직이 조직구성원의 기여에 대하여 부여하는 가치, 그리고 그들의 복지에 대한 관심의 정도를 의미하며, Eisenberger(1986)의 설문문항을 사용하였다.

다. 임금만족

임금만족은 종업원이 자신이 받고 있는 임금과 관련하여 느끼는 주관적이고 심리적인 태도의 정도를 의미하며, Heneman(1985)이 개발한 설문문항을 사용하였다.

라. 조직몰입

조직몰입은 정서적, 규범적, 유지적 몰입으로 분류하고, 정서적 몰입은 스스로 자신이 직업에 몰두할 때 즐거운 경험을 하게 되는 것을 의미하며, 규범적 몰입은 조직구성원이 조직에 지속적으로 머무르고 있는 이유가 어떤 의무감에 의해서 형성되는 것을 의미하며, 유지적 몰입은 조직에 머무름으로써 얻게 되는 이익과 조직을 떠남으로써 얻게 되는 손실을 고려하는 경제적인 측면의 몰입을 의미한다. 분석을 위한 설문지는 Allen & Meyer(1994)가 개발한 설문문항을 사용하였다.

IV. 연구결과의 분석

1. 표본의 일반적 특성

<표 1> 표본의 인구 통계적 특성

	특성	빈도	퍼센트
성별	남성	91	17.6
	여성	31	25.4
결혼여부	미혼	35	28.7
	기혼	87	71.3
연령	30세 미만	16	21.3
	30세 이상 ~ 35세 미만	34	14.8
	35세 이상 ~ 40세 미만	33	42.6
	40세 이상	39	21.3
직위	사원	29	68.0
	대리	25	20.5
	과장이상	14	10.4
근무기간	1년 이상 ~ 3년 미만	16	13.1
	3년 이상 ~ 5년 미만	26	21.3
	5년 이상 ~ 10년 미만	29	23.8
	10년 이상	51	41.8
임금수준	150 ~ 200만원 미만	30	24.6
	200 ~ 250만원 미만	26	21.3
	250 ~ 300만원 미만	31	25.4
	300 ~ 350만원 미만	17	13.9
	350 이상	18	14.8
인생관	내재적	67	54.9
	외재적	55	45.1

2. 측정변수의 타당도 및 신뢰도 분석

측정지표를 이용하여 유의한 관찰결과를 얻으려면 기본적으로 타당성과 신뢰성이 확보되어야 한다. 타당성은 측정도구 자체가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 어느 정도로 정확하게 측정하였는가를 의미하며, 신뢰성은 측정자가 대상을 얼마나 정확하게 측정하고 있는가의 정도를 나타낸다. 즉, 타당성은 측정지표에 대한 정확성에 관한 것이고, 신뢰성은 응답에 대한 일관성에 관한 것이다.

타당도 분석을 위한 요인분석은 각 측정항목들이 하나의 요인으로 묶여져 나오는가 즉, 집중타당성을 살펴볼 수 있고, 다른 개념을 측정하는 항목들과 별도의 요인으로 분리되어지는가의 개념타당성을 확인할 수 있다.

요인의 추출방법으로는 정보의 손실을 최소화할 수 있는 주성분분석(principal component analysis) 추출모형을 이용하였고, 요인의 회전방식은 요인간의 독립성을 유지한 상태에서 해를 개선하는 베리맥스(varimax with kaiser normalization) 방법에 따른 직각회전(orthogonal rotation) 방식을 사용하였다.

여기서는 이론적인 차원을 고려하여 요인 수(number of factors)를 임의로 지정하였다. 또한 그 평가기준으로서 고유치(eigenvalue) 1.0 이상인 요인만 선정하였고, 요인적재치(factor loading)가 ± 0.4 이상이면 유의한 변수로 판단하였다.

신뢰도 분석은 같은 요인을 구성하는 항목간의 내적일관성을 평가하는데 사용되는 Cronbach's α 계수를 이용하여 측정도구의 신뢰성을 평가하였다. 일반적으로 사회과학 연구에서는 Cronbach's α 계수가 0.6 이상이면 신뢰성이 높다고 간주한다.

본 연구를 위한 요인분석 및 신뢰도 분석결과는 <표 2>와 같다.

요인분석결과는 총 42개의 측정지표를 투입하여 조직공정성, 조직몰입, 조직신뢰, 임금만족에 해당하는 4개의 요인이 추출되었다. 각 요인변수에 적재된 측정지표들은 선행연구에서 이루어진 변수들과 일치하는 것으로 본래 연구자의 연구목적 의도와 부합되는 결과가 도출되었다.

또한 신뢰성 분석결과 조직공정성의 경우 0.94, 조직몰입이 0.87, 조직신뢰가 0.77, 임금만족이 0.93으로 조사되어 모든 연구변수가 0.6이상으로 나타났으며, 특히 조직공정성과 임금만족의 경우 0.9이상으로 신뢰성이 높게 나타났다. 따라서 본 연구를 위한 연구변수에 대한 신뢰성이 확보되었다 볼 수 있다.

<표 2>타당도 및 신뢰도 분석

		요인				Cronbach's α
		1	2	3	4	
조직공정성	a1	.809	.179	.137	-.087	0.94
	a2	.806	.155	.137	-.053	
	a3	.778	.016	.218	-.101	
	a4	.764	-.033	.138	.234	
	a5	.760	.147	.016	.157	
	a6	.747	.139	.156	.141	
	a7	.739	.139	.271	-.238	
	a8	.739	.111	-.034	.134	
	a9	.739	.084	.203	.016	
	a10	.727	.087	.192	.011	
	a11	.695	.166	.157	.017	
	a12	.691	.069	.221	.171	
	a13	.654	.084	.019	.315	
	a14	.568	-.047	.168	.288	
	a15	.541	.265	.065	.232	
조직몰입	b1	.280	.859	.039	-.036	0.87
	b2	.176	.857	.155	.096	
	b3	.111	.849	.124	-.005	
	b4	.285	.844	.087	.004	
	b5	.089	.736	.011	-.267	
	b6	.199	.725	.080	.233	
	b7	.136	.715	.145	.314	
	b8	.224	.713	.084	.059	
	b9	.155	.676	.003	-.268	
	b10	.181	.655	-.145	.306	
	b11	-.041	.655	-.008	.075	
	b12	.062	.605	.123	.122	
	b13	.255	.568	.253	.122	
	b14	-.168	.551	.085	-.106	
	b15	.153	.546	.032	-.078	
	b16	.015	.544	.287	.195	
	b17	.328	.521	.121	.236	
	b18	.337	.424	.043	.258	
	b19	.335	.388	.315	.258	
조직신뢰	c1	.040	.232	.590	.039	0.77
	c2	.330	.044	.548	.180	
	c3	.105	.398	.532	-.008	
	c4	.201	.329	.483	.107	
임금만족	d1	.271	.073	.429	.640	0.93
	d2	.342	.126	.354	.573	
	d3	-.068	.326	-.125	-.465	
	d4	-.087	-.127	-.071	.363	

3. 측정변수의 상관성 분석

선행변수, 매개변수와 결과변수에 대한 전반적인 관련성을 보기 위하여 피어슨 상관분석을 하였으며 <표 3>과 같다. 조직공정성(절차공정성, 분배공정성)과 결과변수(임금만족, 조직몰입), 매개변수인 조직신뢰의 상관분석결과 모든 변수가 유의수준 1%에서 유의한 정(+)의 상관관계가 있다. 즉 조직공정성(절차공정성, 분배공정성)이 높을수록 결과행위(임금만족, 조직몰입)가 높아짐을 알 수 있다.

<표 3> 조직공정성 · 조직신뢰 · 임금만족 · 조직몰입 상관관계분석

		조직신뢰	임금만족	조직몰입
절차공정성	Pearson 상관계수	0.53**	0.38**	0.36**
	유의확률 (양쪽)	0.00	0.00	0.00
분배공정성	Pearson 상관계수	0.41**	0.41**	0.30**
	유의확률 (양쪽)	0.00	0.00	0.00

4. 가설의 검증

가. 가설 1의 검증

가설 1. 개인적 특성에 따른 조직공정성 인식에는 차이가 있을 것이다.

가설 1, 2, 3, 4의 개인의 특성에 따른 차이성을 검증하기 위하여 T-검증과 분산분석(ANOVA)으로 수행하였다. 두 집단에 대한 차이성 검증은 T-검증 하였고, 세 집단 이상인 경우는 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 먼저 가설 1의 조직공정성에 대한 개인 특성별 차이성 검증결과 유의수준 5% 또는 1%에서 유의한 차이를 보여주고 있는 특성은 성별, 결혼여부, 인생관으로 조사되었으며 <표 4>와 같다. 성별에 대해 살펴보면, 남성이 3.19로 여성 2.92보다 높았고, 결혼여부에서는 기혼이 3.05로 미혼 3.03보다 높았다. 인생관에서는 내재적인 집단이 3.23으로 외재적 집단 2.95보다 높게 나타났다.

<표 4> 개인특성별 조직공정성 차이성 검증

특성		평균	표준편차	T/F값	유의확률
성별	남성	3.19	0.66	6.52	0.02*
	여성	2.92	0.62		
결혼여부	미혼	3.03	0.60	4.03	0.04*
	기혼	3.05	0.67		
연령	30세 미만	3.16	0.40	0.27	0.84
	30세 ~ 35세 미만	3.08	0.69		
	35세 ~ 40세 미만	3.02	0.69		
	40세 이상	2.99	0.67		
직위	사원	3.07	0.70	1.13	0.32
	대리	2.89	0.40		
	과장 이상	3.19	0.70		
근무기간	3년 미만	2.96	0.78	1.50	0.21
	3년 ~ 5년 미만	3.29	0.67		
	5년 ~ 10년 미만	2.99	0.61		
	10년 이상	2.99	0.61		
임금수준	200만원 미만	3.01	0.75	1.03	0.39
	200 ~ 250만원 미만	3.01	0.46		
	250 ~ 300만원 미만	3.24	0.73		
	300 ~ 350만원 미만	2.88	0.70		
	350만원 이상	2.98	0.57		
인생관	내재적	3.23	0.71	4.39	0.00**
	외재적	2.95	0.55		

**; p<0.01, *; p<0.05

나. 가설 2의 검증

가설 2. 개인적 특성에 따른 조직신뢰의 수준에는 차이가 있을 것이다.

<표 5>는 개인특성별 조직신뢰에 대한 차이성을 분석한 결과로 유의수준 5% 또는 1%에서 유의한 차이를 보여주고 있는 특성은 연령, 결혼여부로 조사되었다. 연령에서는 30세 미만의 집단이 3.28로 가장 높게, 35세 이상 ~ 40세 미만집단이 2.99로 가장 낮게 나타났다. 결혼여부에서는 미혼의 경우 3.15로 기혼 3.09보다 유의한 차이가 나타났다.

<표 5> 개인특성별 조직신뢰 차이성 검증

특성		평균	표준편차	T/F값	유의확률
성별	남성	3.10	0.63	0.02	0.86
	여성	3.12	0.56		
결혼여부	미혼	3.15	0.57	4.17	0.00**
	기혼	3.09	0.63		
연령	30세 미만	3.28	0.45	2.82	0.04*
	30세 이상 ~ 35세 미만	3.13	0.58		
	35세 이상 ~ 40세 미만	2.99	0.69		
	40세 이상	3.12	0.61		
직위	사원	3.13	0.62	1.84	0.16
	대리	2.93	0.51		
	과장 이상	3.30	0.71		
근무기간	3년 미만	3.20	0.64	0.77	0.51
	3년 이상 ~ 5년 미만	3.24	0.65		
	5년 이상 ~ 10년 미만	3.08	0.45		
	10년 이상	3.03	0.67		
임금수준	200만원 미만	3.01	0.59	2.23	0.06
	200 이상 ~ 250만원 미만	3.17	0.46		
	250 이상 ~ 300만원 미만	3.27	0.64		
	300 이상 ~ 350만원 미만	2.77	0.69		
	350만원 이상	3.22	0.66		
인생관	내재적	3.08	0.55	0.20	0.65
	외재적	3.14	0.69		

**; p<0.01, *; p<0.05

다. 가설 3의 검증

가설 3. 개인적 특성에 따른 임금만족에는 차이가 있을 것이다.

<표 6>은 개인특성별 임금만족에 따른 차이성을 분석한 결과로 유의수준 5%에서 연령별에서 차이가 있는 것으로 조사되었다. 30세 이상 ~ 35세 미만집단이 3.10으로 가장 높았고, 30세 미만집단이 2.76으로 가장 낮게 나타났다.

<표 6> 개인특성별 임금만족 차이성 검증

특성		평균	표준편차	T/F값	유의확률
성별	남성	3.00	0.81	7.74	0.18
	여성	2.78	0.80		
결혼여부	미혼	2.95	0.86	0.00	0.94
	기혼	2.94	0.79		
연령	30세 미만	2.76	0.59	2.71	0.04*
	30 ~ 35세 미만	3.10	0.97		
	35 ~ 40세 미만	2.93	0.76		
	40세 이상	2.90	0.78		
직위	사원	2.94	0.88	0.22	0.80
	대리	2.89	0.64		
	과장 이상	3.07	0.65		
근무기간	1 ~ 3년 미만	2.70	0.89	2.04	0.11
	3 ~ 5년 미만	3.25	0.79		
	5 ~ 10년 미만	3.00	0.71		
	10년 이상	2.84	0.82		
임금수준	200만원 미만	2.78	0.86	1.39	0.23
	200 ~ 250만원 미만	3.05	0.60		
	250 ~ 300만원 미만	3.18	0.87		
	300 ~ 350만원 미만	2.82	0.80		
	350만원 이상	2.77	0.84		
인생관	내재적	3.01	0.73	0.87	0.35
	외재적	2.87	0.90		

**; p<0.01, *; p<0.05

라. 가설 4의 검증

가설 4. 개인적 특성에 따른 조직몰입에는 차이가 있을 것이다.

조직몰입에 대한 개인 특성별 차이성 검증결과 유의수준 5% 또는 1%에서 유의한 차이를 보여주고 있는 특성은 성별, 결혼여부, 근무기간, 임금수준으로 조사되었으며 <표 7>과 같다.

먼저 성별에 대해 살펴보면 남성은 3.40으로 여성 3.03보다 더 유의한 차이를 보이고 있다. 이는 남성의 경우 가족부양의 의무와 사회적 신분 지위에 대한 중요성을 여성에 비해

높게 인식함으로 조직에 대한 몰입이 높은 것으로 보여 진다. 또한 결혼여부에서도 기혼의 경우 3.38로 미혼 3.11보다 높은 차이를 보였다. 근무기간별로 살펴보면 10년 이상 근무 집단이 3.42로 가장 높게 나타났고, 3년 미만 근무 집단에 2.97로 가장 낮게 나타났다. 임금수준에서는 200만원 이상 ~ 250만원 미만 집단이 3.47로 가장 높게 나타났고, 200만원 미만 집단이 3.04로 가장 낮게 나타났다.

<표 7> 개인특성별 조직몰입 차이성 검증

특성		평균	표준편차	T/F값	유의확률
성별	남성	3.40	0.46	14.60	0.00**
	여성	3.03	0.46		
결혼여부	미혼	3.11	0.49	8.04	0.00**
	기혼	3.38	0.46		
연령	30세 미만	3.11	0.31	1.84	0.13
	30 ~ 35세 미만	3.29	0.48		
	35 ~ 40세 미만	3.26	0.56		
	40세 이상	3.43	0.46		
직위	사원	3.29	0.49	0.11	0.89
	대리	3.35	0.45		
	과장 이상	3.30	0.55		
근무기간	3년 미만	2.97	0.48	3.71	0.01*
	3년 ~ 5년 미만	3.31	0.45		
	5년 ~ 10년 미만	3.27	0.50		
	10년 이상	3.42	0.46		
임금수준	200만원 미만	3.04	0.44	3.25	0.01*
	200 ~ 250만원 미만	3.47	0.33		
	250 ~ 300만원 미만	3.40	0.53		
	300 ~ 350만원 미만	3.30	0.51		
	350만원 이상	3.44	0.52		
인생관	내재적	3.30	0.49	0.00	0.98
	외재적	3.30	0.48		

**; p<0.01, *; p<0.05

마. 가설 5의 검증

가설 5. 조직공정성에 대한 인식은 조직신뢰에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

가설 5의 검증을 위하여 조직공정성은 조직신뢰에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이라는 가설 5를} 확인하기 위하여 조직공정성을 절차공정성과 분배공정성으로 두고 반응변수를 ‘조직신뢰’로 하여 중회귀분석을 하였고, 그 결과는 <표 8>과 같다. 회귀분석 결과를 살펴보면 F값이 23.81**(p<0.00)로서 1%의 유의수준에서 회귀식이 의미가 있으며, R²값도 0.62로 회귀식이 전체 변동의 62% 정도를 설명하고 있다. 각 회귀계수에 대한 t값의 유의도를 보면 절차공정성에 대한 추정된 회귀계수는 0.44이고 t값은 4.41로 1%에서 유의한 것으로 나타났는데 이는 근로자들이 조직 내에서의 보상과정에 사용된 절차 및 정책들에 대하여 공정하게 인식할수록 조직에 대한 신뢰가 높아짐을 알 수 있다. 그러나 분배공정성요인은 유의수준 5%에서 통계적으로 유의하지 않다. 따라서 절차공정성이 높을수록 조직신뢰가 높아짐을 알 수 있다. 즉, 가설 5 조직공정성이 조직신뢰에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이라는 가설은 부분적으로 채택되었다.}

<표 8> 조직공정성과 조직신뢰에 대한 회귀분석

설명변수	회귀계수	t값 (유의확률)	R ² (수정된 R ²)	F값 (유의확률)
절차공정성	0.44	4.41** (0.00)	0.62 (0.60)	23.81** (0.00)
분배공정성	0.04	0.48 (0.63)		

반응변수 : 조직신뢰, * : p<0.05, ** : p<0.01

바. 가설 6의 검증

가설 6. 조직공정성에 대한 인식은 임금만족에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

<표 9>는 조직공정성이 임금만족에 미치는 영향에 대한 회귀분석의 결과로서, F값이 13.18**(p<0.00)로서 1%의 유의수준에서 회귀식이 의미가 있으며, R²값도 0.58로 회귀식이 전체 변동의 58% 정도를 설명하고 있다. 각 회귀계수에 대한 t값의 유의도를 보면 절차공정성요인은 유의수준 5%에서 통계적으로 유의하지 않고, 분배공정성에 대한 추정된 회귀계수는 0.31이고 t값은 2.31로 1%에서 유의한 것으로 나타났는데 이는 근로자가 조직의 성과에

공헌도에 비례한 공정한 임금을 받는다고 인지하여 분배공정성에 대한 인식이 높을수록 임금만족이 높게 나타난 것을 알 수 있다. 즉, 가설 6 조직공정성이 임금만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 부분적으로 채택되었다.

<표 9> 조직공정성과 임금만족에 대한 회귀분석

설명변수	회귀계수	t값 (유의확률)	R^2 (수정된 R^2)	F값 (유의확률)
절차공정성	0.21	1.50 (0.13)	0.58 (0.57)	13.18** (0.00)
분배공정성	0.31	2.31** (0.00)		

반응변수 : 임금만족, * : $p < 0.05$, ** : $p < 0.01$

사. 가설 7의 검증

가설 7. 조직공정성에 대한 인식은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<표 10>은 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 회귀분석의 결과로서, F값이 9.23**($p < 0.00$)로서 1%의 유의수준에서 회귀식이 의미가 있으며, R^2 값도 0.53로 회귀식이 전체 변동의 53% 정도를 설명하고 있다. 각 회귀계수에 대한 t값의 유의도를 보면 절차공정성에 대한 추정된 회귀계수는 0.21이고 t값은 2.42로 1%에서 유의한 것으로 나타났고, 분배공정성요인은 유의수준 5%에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 절차공정성이 높을수록 조직몰입이 높아짐을 알 수 있다. 즉, 가설 7 조직공정성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 부분적으로 채택되었다.

<표 10> 조직공정성과 조직몰입에 대한 회귀분석

설명변수	회귀계수	t값 (유의확률)	R^2 (수정된 R^2)	F값 (유의확률)
절차공정성	0.21	2.42** (0.00)	0.53 (0.52)	9.23** (0.00)
분배공정성	0.06	0.70 (0.48)		

반응변수 : 조직몰입, * : $p < 0.05$, ** : $p < 0.01$

아. 가설 8의 검증

가설 8. 조직신뢰는 임금만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<표 11>은 가설 8에 대한 회귀분석 결과로서 F값이 27.23**(p<0.00)로서 1%의 유의수준에서 회귀식이 의미가 있으며, R²값도 0.58로 회귀식이 전체 변동의 58% 정도를 설명하고 있다. 조직신뢰에 대한 추정된 회귀계수는 0.56이고 t값은 5.21로 1%에서 유의한 것으로 나타났다. 이는 조직에 대한 신뢰수준이 높을수록 임금에 대한 만족이 높아짐을 알 수 있다. 즉, 가설 8 조직신뢰는 임금만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설이 채택되었다.

<표 11> 조직신뢰와 임금만족에 대한 회귀분석

설명변수	회귀계수	t값 (유의확률)	R ² (수정된 R ²)	F값 (유의확률)
조직신뢰	0.56	5.21** (0.00)	0.58 (0.57)	27.23** (0.00)

반응변수 : 임금만족, * : p<0.05, ** : p<0.01

자. 가설 9의 검증

가설 9. 조직신뢰는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<표 12>는 조직신뢰가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 회귀분석의 결과로서, F값이 15.40**(p<0.00)로서 1%의 유의수준에서 회귀식이 의미가 있으며, R²값도 0.51로 회귀식이 전체 변동의 51% 정도를 설명하고 있다. 조직신뢰에 대한 추정된 회귀계수는 0.26이고 t값은 3.92로 1%에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 조직에 대한 신뢰수준이 높을수록 조직몰입이 높아짐을 알 수 있다. 즉, 가설 9 조직신뢰가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설이 채택되었다.

<표 12> 조직신뢰와 조직몰입에 대한 회귀분석

설명변수	회귀계수	t값 (유의확률)	R ² (수정된 R ²)	F값 (유의확률)
조직신뢰	0.26	3.92** (0.00)	0.51 (0.50)	15.40** (0.00)

반응변수 : 조직몰입, * : p<0.05, ** : p<0.01

차. 가설 10의 검증

가설 10. 조직공정성과 임금만족, 조직몰입의 관계에서 조직신뢰수준은 매개역할을 할 것이다.

신뢰수준에 대한 매개적인 역할을 확인하기 위해서 계층적 회귀분석을 수행하였다. Baron과 Kenny(1986)의 연구에 의하면, 매개역할은 세 가지 단계의 회귀분석을 통해 검증될 수 있다. 먼저 (1) 첫 번째 단계에서 설명변수가 매개변수에 유의한 영향을 미치는지 검증하고, (2) 두 번째 단계에서 설명변수가 반응변수에 유의한 영향을 미치는지를 검증하며, (3) 세 번째 단계에서는 매개변수와 설명변수가 동시에 반응변수에 유의한 영향을 미치는지를 검증해야 한다. 이 때 반응변수에 대한 설명변수의 영향력이 3단계에 비해 2단계에서 더 커야 매개효과를 나타낸다고 할 수 있으며(부분매개효과), 특히 3단계에서의 반응변수에 대한 설명변수의 영향력이 유의하지 않은 경우에는 매개변수가 완전매개를 보인다고 할 수 있다.

(1) 가설 10-1. 조직공정성과 임금만족의 관계에서 조직신뢰수준은 매개역할을 할 것이다.

가설 10-1인 조직공정성과 임금만족의 관계에서 조직신뢰수준이 정(+의) 매개역할을 할 것이라는 가설을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 하였고, 그 결과는 <표 13>과 같다.

먼저 선행변수가 분배공정성인 경우를 살펴보면, 조직신뢰를 반응변수로 하는 모형 1 회귀분석에서 분배공정성의 회귀계수가 0.414**으로 통계적으로 유의하였고, 반응변수가 임금만족이고 설명변수가 분배공정성으로 하는 모형 2 회귀분석에서 분배공정성(0.410**)은 통계적으로 유의하게 나타났다. 분배공정성과 조직신뢰를 설명변수로 두고 임금만족을 반응변수로 투입한 모형 3 회귀분석에서는 분배공정성(0.280*), 조직신뢰(0.314**)로 유의수준 5%와 1%에서 유의한 정(+의) 영향을 미친다. 따라서 조직신뢰는 분배공정성에 대하여 부분매개역할을 하고 있다. 이는 분배공정성과 임금만족과의 관계에서 조직신뢰가 매개역할을 하고 있음을 알 수 있다.

다음으로 선행변수가 절차공정성인 경우를 살펴보면, 조직신뢰를 반응변수로 하는 모형 1 회귀분석에서 절차공정성의 회귀계수가 0.535**으로 통계적으로 유의하였고, 반응변수가 임금만족이고 설명변수가 절차공정성으로 하는 모형 2 회귀분석에서 절차공정성(0.383**)은 통계적으로 유의하게 나타났다. 절차공정성과 조직신뢰를 설명변수로 두고 임금만족을 반응변수로 투입한 모형 3 회귀분석에서는 절차공정성(0.216), 조직신뢰(0.312*)로 절차공정성은 통계적으로 유의하지 않고 조직신뢰는 유의수준 5%에서 유의한 정(+의) 영향을 미친다. 따라서 절차공정성에서는 조직신뢰가 완전매개역할을 하고 있다. 이는 절차공정성이 높아도

임금에 대한 만족이 증가하지는 않지만, 절차공정성이 높고, 조직에 대한 신뢰가 높을수록 임금에 대한 만족이 증가한다는 것을 알 수 있다.

<표 13> 임금만족에 대한 조직신뢰의 위계적 분석 : 조직공정성

구분		반응변수	설명변수	회귀 계수	표준 오차	t값	R ²	ΔR ² (ΔF값)
분배 공정성	모형1	조직신뢰	분배공정성	0.414	0.073	4.959**	0.171	
	모형2	임금만족	분배공정성	0.410	0.096	4.903**	0.168	
	모형3	임금만족	분배공정성	0.280	0.100	3.197*	0.250	0.090 (27.125)**
조직신뢰			0.314	0.115	3.590**			
절차 공정성	모형1	조직신뢰	절차공정성	0.535	0.069	6.912**	0.286	
	모형2	임금만족	절차공정성	0.383	0.099	4.524**	0.147	
	모형3	임금만족	절차공정성	0.216	0.113	2.241	0.216	0.084 (25.211)**
조직신뢰			0.312	0.127	3.230*			

(2) 가설 10-2. 조직공정성 인식과 조직몰입의 관계에서 조직신뢰수준은 매개역할을 할 것이다.

가설 10-2 조직공정성과 조직몰입의 관계에서 조직신뢰수준이 정(+)의 매개역할을 할 것이라는 가설을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 하였고, 그 결과는 <표 14>와 같다.

먼저 선행변수가 분배공정성인 경우를 살펴보면, 조직신뢰를 반응변수로 하는 모형 1 회귀분석에서 분배공정성의 회귀계수가 0.414**으로 통계적으로 유의하였고, 반응변수가 조직몰입이고 설명변수가 분배공정성으로 하는 모형 2 회귀분석에서 분배공정성(0.305**)은 통계적으로 5%의 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다. 분배공정성과 조직신뢰를 설명변수로 두고 조직몰입을 반응변수로 투입한 모형 3 회귀분석에서는 분배공정성(0.199), 조직몰입(0.0254)로 통계적으로 유의하지 않다.

다음으로 선행변수가 절차공정성인 경우를 살펴보면, 조직신뢰를 반응변수로 하는 모형 1 회귀분석에서 절차공정성의 회귀계수가 0.535**으로 통계적으로 유의하였고, 반응변수가 조직몰입이고 설명변수가 절차공정성으로 하는 모형 2 회귀분석에서 절차공정성(0.366**)은 통계적으로 유의하게 나타났다. 절차공정성과 조직몰입을 설명변수로 두고 조직몰입을 반응변수로 투입한 모형 3 회귀분석에서는 절차공정성(0.260), 조직신뢰(0.199)로 통계적으로 유의하지 않다. 따라서 분배공정성과 절차공정성에서는 조직몰입이 완전매개역할을 하고 있다. 이는 조직공정성이 높아도 조직에 대한 몰입은 증가하지 않지만, 조직에 대한 공정성이 높고, 조직에 대한 신뢰가 높을수록 조직에 대한 몰입이 증가한다는 것을 알 수 있다. 즉, 가설 10 조직공정성과 임금만족, 조직몰입의 관계에서 조직신뢰수준은 매개역할을 할 것이라는 가설이 채택되었다.

<표 14> 조직몰입에 대한 조직신뢰의 위계적 분석 : 조직공정성

구분	반응변수	설명변수	회귀계수	표준오차	t값	R ²	ΔR ² (ΔF값)
분배 공정성	모형1	조직신뢰	분배공정성	0.414	0.073	4.959**	0.171
	모형2	조직몰입	분배공정성	0.305	0.060	3.489*	0.093
	모형3	조직몰입	분배공정성	0.199	0.064	2.134	0.146
조직신뢰			0.254	0.074	2.724		
절차 공정성	모형1	조직신뢰	절차공정성	0.535	0.069	6.912**	0.286
	모형2	조직몰입	절차공정성	0.366	0.060	4.293**	0.134
	모형3	조직몰입	절차공정성	0.260	0.071	2.605	0.162
조직신뢰			0.199	0.079	1.991		

V. 결론

본 연구는 공무원 조직 내에서의 보상에 대한 분배공정성과 절차공정성이 직무태도인 임금만족과 조직몰입에 미치는 영향과 조직신뢰가 공정성과 직무태도인 임금만족과 조직몰입에 미치는 영향을 알아보려고 하였으며 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 개인적 특성에 따른 조직공정성, 조직신뢰, 임금만족, 조직몰입에 관한 차이분석결과 조직공정성인식에서는 성별에서 남성 집단, 결혼여부에서 기혼집단, 인생관에서 내재적인 집단에게서 공정성에 대한 인식이 높게 나타났으며, 조직신뢰에서는 연령이 낮은 집단과 미혼 집단에서 유의한 차이가 조사되었다. 결과변수인 임금만족에서는 연령별에서 유의한 차이가 조사되었는데 30세 이상 ~ 35세 미만집단이 가장 높았고, 30세 미만집단이 가장 낮게 나타났다. 조직몰입에는 성별에서 남성 집단, 결혼여부에서 기혼집단, 근무기간별에서 근무기간이 많을수록, 임금수준별에서는 200만원 이상 ~ 250만원 미만 집단이 가장 높게, 200만원 미만 집단이 가장 낮은 조직몰입을 나타내었다.

둘째, 조직공정성과 임금만족, 조직몰입과의 관계 및 조직신뢰와 임금만족, 조직몰입과의 관계분석결과 절차공정성이 높을수록 조직신뢰와 조직몰입이 높아지며, 분배공정성에 대한 인식이 높을수록 임금만족이 높아지는 것으로 조사되었다. 또한 조직신뢰수준이 높을수록 임금에 대한 만족과 조직에 대한 몰입이 높아지는 것으로 조사되었다.

셋째, 조직공정성과 임금만족, 조직몰입의 관계에서의 조직신뢰수준은 매개역할에 관한 분석결과, 먼저 임금만족과의 관계에서 조직신뢰는 분배공정성과 임금만족과의 관계에서 매개역할을, 절차공정성에서는 조직신뢰가 완전매개역할을 하고 있는 것으로 조사되었다. 이는 절차공정성이 높아도 임금에 대한 만족이 증가하지는 않지만, 절차공정성이 높고, 조직에 대한 신뢰가 높을수록 임금에 대한 만족이 증가한다는 것을 알 수 있다. 다음으로 조직몰입과의 관계에서 조직신뢰는 완전매개역할을 하는 것으로 조사되었다. 이는 절차공정성, 분배공정성이 높아도 조직에 대한 몰입은 증가하지 않지만, 조직에 대한 공정성이 높고, 조직에 대한 신뢰가 높을수록 조직에 대한 몰입이 증가한다는 것을 알 수 있다.

이상의 연구결과를 살펴볼 때 공정성 인식은 조직구성원의 임금만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미치며, 조직에 대한 신뢰수준이 높을수록 구성원의 태도, 즉 임금만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

조직에 있어 공정성의 문제는 임금, 성과평가, 승진 및 이동 등 구성원들의 태도와 행동등과 같은 조직의 평가와 처분에 대한 구성원들의 태도와 행동에 직접적인 영향을 미치는 요인이다.

따라서 조직은 구성원들의 임금만족과 조직몰입을 제고시켜 줄 수 있는 방안으로 첫째, 효율적인 임금관리가 필요하다. 효율적인 임금관리는 조직 외부로부터의 우수한 구성원을 확보하며, 구성원에 대한 동기유발과 근로의욕을 향상시키며, 합리적인 임금관리를 통한 내부 인력의 유출을 방지할 수 있으므로 구성원의 임금만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미치게 된다. 이러한 목적을 달성하기 위해서는 조직으로부터 받는 임금수준이 조직의 입장과 구성원의 입장, 전반적인 노동시장의 견지에서 모두에게 적정한 액수만큼 결정되어지는 적정성과 조직 내 임금수준이 구성원에게 분배될 때 개인이 가지고 있는 인적 가치, 업무성과와 업적, 직무의 가치 등에 따라 공정하게 분배되는 공정성, 그리고 임금의 계산 및 지불방법에 대한 합리성을 갖춘 임금관리가 필요하다 하겠다. 둘째, 합리성과 객관성을 높인 인사고과관리시스템의 구축 및 활용이다. 즉, 합리적인 평가관리시스템을 마련하여 구성원에게 기대성과를 제시하고 성과를 측정, 확인한 후 격려와 개선토록하거나 보상을 통해 성과를 강화시켜 줌으로써 구성원들에게 만족스러운 결과를 이끌어 낼 수 있을 것이다.

따라서 조직은 구성원들의 임금만족과 조직몰입을 제고시키기 위해서 조직구성원 누구나 인정하는 적정성·공정성·합리성을 갖춘 효율적인 임금관리 체계와 더불어 합리성 및 객관성이 높은 인사고과 시스템을 구축하고 활용하는 것이 중요하다.

참고문헌

- [1] Adams, J. D.(1965), "Inequity in Social Exchange", In Leonard Berkawitz, Advance in Experimental social Psychology, Vol. 2, N.Y, pp.267-299.
- [2] Allen, N. J. & Meyer, J. P.(1994), Organizational Socialization Tactics : A *Longitudinal Analysis of Management Journal*, Vol.33, pp.47-58.
- [3] Alexander, S. & Ruderman, M.(1987), The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behaviour, *Social Justice Research*, Vol 1, pp.177-198.
- [4] Berger, J. & Cohen, B. P. & Zelditch, M.(1966), Status Characteristics and Expectation States. In J. Berger & M. Zelditch, Jr. & B. Anderson(Eds), *Sociological Theories in Progress*, boston: Houghton-Mifflin, Vol.1, pp.100-130.
- [5] Buchanan, B.(1974), 'Building Organizational Commitment : The Socialization of Manager in Work Organizations', *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, No.4, p.533.
- [6] Cook, J. & Wall, T.(1980), "New Work Attitude Measure of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment", *Journal of Occupational*

- Psychology*, 53, pp.39-52.
- [7] Deutsch, M.(1975), "Equity, Equality and Need : What Determines Which Value will Be Used as the Basic for Distributive Justice?", *Journal of Social Issues*, Vol.35, No.3, pp.137-149.
- [8] Eisenberger, R. et al.(1996), "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol.71(3), pp.500-507.
- [9] Festinger, L.(1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford Univ. Press.
- [10] Folger, R.(1986a), *A Referent Cognitions Theory of Relative Deprivation*. In J. Olsen & Herman & M. Zanna (Eds), *Relative Deprivation and Social Comparison*, NJ: L. Erlbaum Assoc, pp.33-55.
- [11] Folger, R. & Konovsky, M. A.(1989), "Effect of Procedural Justice on Reactions to Pay Decisions", *Academy of Management Journal*.
- [12] Fukami, C. V. & Larson, E. W(1984), "Commitment to Company and Union: Parallel Model", *Journal of Applied Psychology*, 9(3).
- [13] Gabarro, J. J.(1978), *The Department of Trust Influence and Expectation*. In A. G. Athos And J. J. Gabarro eds, *Interpersonal Behaviour, Communication and Understanding in Relationships*, pp.290-303.
- [14] Gambetta, D.(1988), *Can We Trust?* In D. Gambetta (ed), *Trust* : NY : Basil Blackwell, pp.213-237.
- [15] Goodman, P. S.(1974), "An Examination of References used in the Evaluation of Pay", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.12, pp.170-195.
- [16] Greenberg, J.(1986), *Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp.340-342.
- [17] Greenberg, J. & Colquitt, J. A.(2005), *Handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- [18] Heneman, H. G.(1985), *Pay Satisfaction*, *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol.3, p.118.
- [19] Johnson-George, C. & Swap, W. C.(1982), "Measurement of Specific Interpersonal Trust Construction and validation of a Scale to Assess Trust on a Specific Other", *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, pp.1306-1317.
- [20] Katzell, R. A.(1964), *Personal Values, Job Satisfaction and Job Behavior in H.*

- Borow(ed), *Man in world of work*, Boston : Houghton Mifflin, pp.341-363.
- [21] Lerner, M. J.(1977), "The Justice Motives : Some Hypothesis as to Its Origins and Form", *Journal of Personality*, Vol.45, pp.1-52.
- [22] Lewis, J. D. & Weigert, A.(1985), *Trust as a social reality, social forces*, Vol. 64, No. 3, pp.969-985.
- [23] Leventhal, G. S., Weiss, T. and Long, G.(1969), "Equity, Reciprocity, and Reallocating Rewards in the Dyad", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.13, pp.300-303.
- [24] Lind, E. A. and Tyler, T.(1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, Plenum, p.179.
- [25] Locke, E. A.(1968), *What is Job Satisfaction?*, Paper Presented at A.P.A. Convention, September, p.78.
- [26] Mowday, R. T. & Porter, L. W. & Steers, R. M.(1982), *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, NY : Academy Press. pp.20-21.
- [27] Porter, L. W. and Lawler III, E. E.(1968), *Managerial Attitude and Performance*, Home Wood : Irwin, p.31.
- [28] Rutte, C. & Messick, D.(1995), "An Intergrated Model of Perceived Unfairness", *Social Justice Research*, Vol 8. No 3, pp.239-261.
- [29] Schaffer.(1953), "*Job Satisfaction as Reaction to Need Satisfaction in Work*", *Psychological Monographs*, Vol.67.
- [30] Sheppard, B. & Lewicki, R.(1987), "Toward General Principles of Managerial Fairness", *Social Justice Research*, Vol.1, pp.161-176.
- [31] Steers, R. M.(1977), Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly* vol.22, No.1, p.46.
- [32] Stouffer, S. A. & Suchman, E. A. & DeVinney, L. C. & Starr, S. A. & Williams Jr. R. M.(1949), *The American Soldier: Adjustment During Army Life*. Vol.1, Princeton, HJ: Princeton University Press.
- [33] Theriault, R. & Dyer, L.(1976), "The Determinants of Pay Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol.61, pp.596-604.
- [34] Thibaut, J. & Walker, L.(1975), *Procedural Justice : A Psychology Analysis*.
- [35] Tyler, T. R.(1984), "The Role of Perceived Injustice in Defendants's Evaluation of Their Courtroom Experience", *Law and Society Review*, Vol.18, pp.51-74.
- [36] Tyler, T. R. & Lind, E. A.(1992), A Relational Model of Authority in Groups. In M.

- Zanna(Ed), *Advances in Experimental Social Psychology*, NY; Academic Press, Vol.25, pp.115-191.
- [37] Vroom, V. H.(1964), *Work & Motivation*, NY : John Wiley & Sons.
- [38] Walster, E., Berscheid, E. & Walster, G. W.(1976), "New Directions in Equity Research", In Berkowitz, L. & Walster, E.(eds), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. P. N. Y.:Academic Press.
- [39] Wiener, Y.(1992), "*Commitment in Organization: A Normative View*", *Academy of Management Review*, Vol.7, pp.418-428.
- [40] Zucker, L.(1986), Production of Trust : Institutional Sources of Economic Structure, *Research in Organizational Behavior*, Vol.8, pp.53-111.