

공정성이 조직구성원의 결과행위에 미치는 영향에 관한 연구 : 조직신뢰의 매개효과

A Study on the Influence of Justice Perception on the Members'
Job Satisfaction : Focused on Mediating Effects of Organizational Trust

신한춘*·김나연**·김상곤***

Shin, Han-Chun·Kim, Na-Yeon·Kim, Sang-Gon

Abstract

Organization members' perception of justice about promotion, transfer, performance, decisions about wage levels, displacement and dismissal are all fairly made has a great effect on their outcome behaviors. Organizations should keep all of its personnel affairs fairly and reasonably treated. This is the way to strengthening their members' better outcome behaviors.

The perception of justice affects confidence in organization. If such confidence is established, organizational members feel more stable. This leads such members to voluntarily and autonomously participate in their organization on the basis of community consciousness, resultantly obtaining higher job satisfaction.

The examination found that organization members' perception of justice has significant effects on improving their job satisfaction and that their higher confidence in organization more positively influences such satisfaction as foresaid. Business organizations need to build up a system that can ensure more reasonable, objective performance appraisal in order to raise their workers' job satisfaction.

To workers, generally, social, personal relations are very important as much as material achievements. This suggests that business organizations need to make themselves more confident and form an internal climate that are friendly and collaborative to their members.

* 동아대학교 대학원 경영학과 박사과정

** 동아대학교 대학원 경영학과 박사과정

*** 동아대학교 대학원 경영학과 박사과정

1. 서론

조직에 있어서의 공정성 문제는 조직구성원에 대한 조직의 각종 의사결정과 관련하여 발생되어지며 승진 및 이동, 성과평가, 임금결정, 전환배치, 해고 등은 조직구성원의 만족에 직접적인 영향을 미치는 요인들이다.

공정성의 개념은 직무에 대한 구성원의 노력 또는 업적과 그들이 받는 보상 사이의 긍정적인 연상이라고 해석되는데, 이는 달리 말해 조직에 보다 많은 것을 기여하는 구성원은 조직으로부터 보다 많은 보상을 받으리라는 믿음인 것이다. 따라서 조직은 구성원들의 이러한 욕구를 충족시키기 위해서 조직구성원 누구나 인정하는 공정성 및 정당성을 갖추어야 한다. 만약 조직구성원들이 인정하지 못하는 불공정성을 느낄 경우, 좌절이나 직무불만족 등의 소극적인 반응은 물론, 결근·이직 등의 적극적인 반응을 초래하는 등 중요한 문제를 일으키게 될 수도 있기 때문이다.

공정성의 인식은 조직에 대한 신뢰에도 영향을 주게 된다. 왜냐하면 신뢰는 조직이 높은 성과를 달성하도록 촉진시켜주는 역할을 하기 때문이다. 신뢰관계가 잘 형성된 조직의 구성원들은 개방적인 커뮤니케이션을 통한 정보교환과 공유를 할 수 있으므로, 신뢰가 잘 형성되어 있지 않은 조직의 구성원보다 더 효과적으로 문제를 해결하게 됨으로써 조직유효성을 제고시킨다. 더불어 신뢰는 조직의 장기적인 안정성을 주는 구성원의 직무만족에도 매우 중요한 요소로 작용한다. 조직에서의 신뢰관계 형성은 구성원에게 안정감을 갖도록 해주며, 구성원들이 공동체 의식을 갖고 조직에 자발적·자율적인 참여를 유도하여 직무에 대한 만족을 높여주게 된다.

이에 본 연구에서는 조직구성원들의 공정성 인식과 신뢰수준에 따른 직무만족 간의 관계를 알아보고자 실증조사를 하였다. 연구의 목적을 달성하기 위해서 문헌연구와 실증연구를 병행하였으며, 실증연구는 설문지조사방법을 사용하였다. 조사방법은 설문지에 자신이 직접 응답하는 방식의 자기응답법을 사용하였으며, 조사대상은 부산광역시 소재 금융기관에 근무하는 근로자들을 대상으로 하였고, 수집된 자료는 SPSS 통계패키지 14.0을 이용하여 분석하였다.

II. 이론적 배경과 연구모형 및 가설

2.1. 이론적 배경

2.1.1 공정성

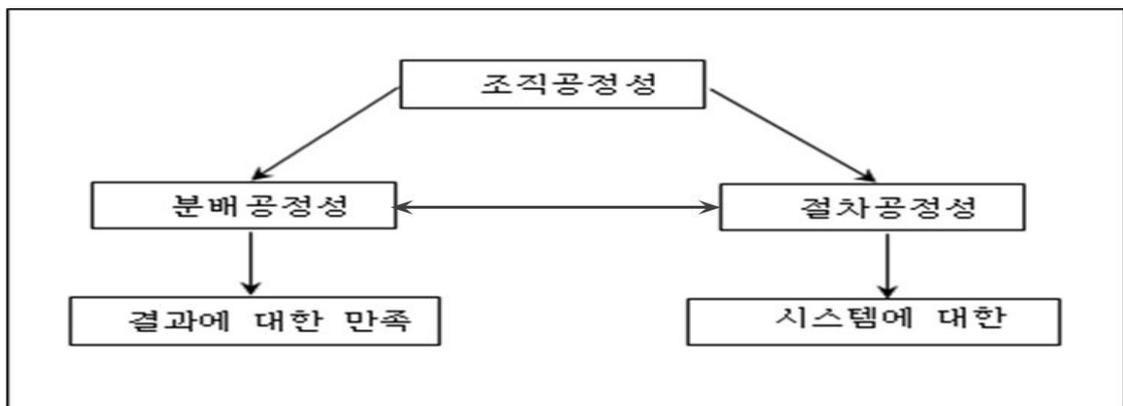
2.1.1.1 공정성의 개념

Goodman(1997)에 의하면 공정성의 개념은 직무에 대한 구성원의 노력 또는 업적과 그들이 받는 보상 사이의 긍정적인 연상이라고 해석되는데, 이는 달리 말해 조직에 보다 많은 것을 기여하는 구성원은 조직으로부터 보다 많은 보상을 받으리라는 믿음인 것이다.

Folger and Konovsky(1989)는 “분배공정성이란 조직구성원이 조직으로부터 받는 보상의 크기에 대한 공정성 인식의 정도를 말하며, 절차공정성이란 그러한 보상의 크기를 결정하기 위해 사용하는 절차와 방법에 대한 공정성 인식의 정도라고 말할 수 있다”고 하였다.

Alexander and Ruderman(1987) 등은 조직공정성 항목들에 대한 요인분석 결과 두 가지 요인, 즉 분배공정성과 절차공정성으로 나누어진다는 사실을 발견하였으며, Greenberg(1990)도 조직공정성을 내용에 따라 분배공정성과 절차공정성으로 나누어진다고 하였으며, Alexander and Ruderman(1997)과 Greenberg(1990)의 내용을 도식화하면 <그림 1>과 같다.

<그림 1> Greenberg의 조직공정성의 구성



자료: J. Greenberg(1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow," *Journal of Management*, 71, 340-342.

2.1.1.2 공정성의 유형

본 논문에서는 기존 연구에 따라 조직공정성을 절차공정성과 분배공정성의 두 가지로 분류하여 정리하였다.

(가) 분배공정성

분배공정성의 토대가 된 분배정의라는 용어는 Homans(1961)의 「Social Behavior」라는 저서에서 처음 사용되었는데, 여기에서 그는 교환관계에 참여하는 각 개인이 자신이 비용을

들이 만큼 또는 투자를 한 만큼에 비례하도록 보상을 받을 때 분배정의 내지 분배공정성이 성립된다고 보았다. 그는 분배공정성이란 “보상이 제 3자에 의해 주어질 경우 보상을 받는 사람들은 그들이 투입한 노력의 정도에 따라 적합한 보상이 주어지기를 기대하게 되며, 이러한 적정배분의 지각”이라고 개념화 하였다. Rotte and Messick(1995)은 분배공정성이란 “의사결정과정을 거쳐 최종적으로 지급되는 임금, 승진, 조직 내에서의 인정 등의 결과물에 대한 분배와 관련하여 조직구성원들이 느끼는 공정성의 지각 정도를 의미한다”고 하였으며, Adams(1963)는 분배공정성이란 “자신이 조직에 투입한 노력과 기여의 정도와 그로부터 받은 보상 비율이 자신의 준거대상인 타인의 투입과 보상비율에 비해 얼마나 일치하는지의 여부”라 하였다. 그는 구성원들의 공헌도에 비례하지 않는 보상으로 인해 불공정성을 경험한 개인이 공헌정도를 줄여가면서까지 공정성 회복반응을 보이진 않을 것이라고 했다. 왜냐하면 그와 같은 공헌정도의 감소는 자신의 미래의 보상정도에 직접적인 영향을 미치지 때문이다. 또한 그는 공정성에 대한 심리학적 근원이 밝혀지고 있지 않음을 지적하면서, Homans (1961)의 ‘사회 교환이론’과 Festinger의 ‘인지부조화이론’을 기초로 한 공정성이론을 통해 분배공정성에 대한 심리학적 이론을 체계화 하였다.

Deutch(1985)는 공정성의 원칙에는 다음과 같은 세 가지 규칙이 있다고 제시하였다. 첫째, 평등의 규칙으로 사회적 조화가 보상 분배상 주요 고려사항 일 경우, 둘째, 필요성 규칙으로 개인의 필요성의 정도에 따라 보상을 분배하는 것, 셋째, 형평의 원칙으로 개인의 공헌도에 비례하여 보상을 분배하는 것이라 하였다.

Greenberg and Cohen(1982)은 위의 세 가지 규칙 중 공정성 인식에 가장 큰 비중을 차지하는 것은 교환당사자들 간의 관계, 개인차(성별, 인성 등에 있어서의 차이), 과거경험 등에 따라 다를 것이라고 보고 있다.

Howard(1993)는 분배공정성 이론을 상대적 박탈감이론, 준거인지이론, 인지부조화이론, 지위특성이론, 공정성이론으로 나누었다. 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 상대적 박탈감 이론(Relative Deprivation Theory)은 그러한 예상이 사회적 비교로부터 나온다고 보고 있다(Stouffer et al., 1949). 즉 개인들은 자신이 지각하기에 비슷한 사람이 받기로 되어 있는 몫과 유사한 양의 몫을 분배받을 것으로 기대한다고 한다. 분배의 절대가치보다는 준거대상이 받은 양과 비교해서 차이 나는 정도가 개인의 공정성 지각에 있어 중요한 영향을 미치는 것이다. Crosby(1984)는 개인이 상대적인 박탈감을 지각하는데 있어 두 가지 중요한 조건이 있는데, 좌절된 욕구와 박탈된 자격이 그러한 지각을 하는데 선행된다는 것이다. 즉 준거대상에 비교해 볼 때, 필요와 자격측면에서 덜 받는다고 지각하는 것이다. 즉 준거대상에 비교해 볼 때, 필요와 자격에 대해 조작한 실험연구 결과는 그것이 지각된 상대적 박탈감으로 연결됨을 보이는데 실패하였다. 지각된 상대적 박탈감의 선행조건을 보다 명확히 명시하려는 시도에서 Folger(1986)는 준거인지론을 제시하고 있다.

둘째, 준거인지이론(Referent Cognition Theory)도 다른 분배공정성 이론과 마찬가지로, 개인의 공정성 지각이란 개인이 갖고 있는 분배에 대한 예상으로부터 나온다고 보고 있다. 그러나 준거인지이론에서는 준거보상의 수준, 자신이 미래에 받게 될 보다 높은 보상의 가능성, 현재결과에 대한 정당화 요소들에 대한 인지적 평가를 반영하고 있다고 주장한다(Folger, 1986). 준거인지이론의 그와 같은 주장에 대한 실증분석에 따르면, 보상에 대한 낮은 수준의 정당화가 낮은 수준의 상대적 박탈감에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 준거인지모델에서 준거대상을 형성하는 다른 요소로는 개인이 갖고 있는 이상적 상태나 당위적인 것에 대한 예상 등이 있다. 그 밖에 준거인지 현상은 개인이 갖고 있는 경험이나 사회적 비교 등에 국한되지 않고, 새로운 자극이나 상황에 반응한 결과로 형성 될 수도 있다.

셋째, 인지부조화이론(Cognitive Dissonance Theory)에서 개인이 받는 보상이 예상수준을 충족시켜주지 못할 때 불만족을 느낄 것으로 보고 있다. 그는 또한 그러한 예상이 타인과의 비교나 자신과 유사한 개인들로 구성된 집단에 걸쳐 이루어진 비교를 통해 만들어진다고 주장하였다(Festinger, 1986a). 초기의 연구를 보면 개인이 느끼는 부조화는 자신의 보상수준을 여러 시간대 별로 비교한 결과를 통해 얻어질 수도 있다고 보고 있다. 인지부조화 이론은 개인의 예상이 사회적 비교보다는 외적인 유인이나 인센티브 등으로부터 만들어진다고 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 된다고 하였다.

넷째, 지위특성이론(Status Characteristics Theory)에 따르면, 개인은 우선 타인의 보상수준과 자신의 보상수준을 비교함으로써 자신의 분배 몫에 대한 예상을 형성하며, 그리고 나서 보상수준의 격차를 낳는 개인특성이 무엇인지를 인위적으로 결정짓는다는 것이다. 개인에 의해 인지적으로 만들어진 보상과 지위특성간의 관계는 그 후에 계속될 분배를 평가하는데 있어 기준으로 작용한다는 것이다. 지위특성이론에 따르면 이 기준은 시간상으로 지속된다고 한다. 개인이 지각하기에 자신이 받은 보상이 그러한 기준과 부합하지 않는다고 여길 경우 불공정성을 지각한다는 것이다. 지위특성이론에 대한 실증연구에 따르면 성별, 인종, 육체적 매력, 교육수준, 학문적 평판 등이 평가기준으로서 지위특성에 포함된다고 본다. 연구결과들에 따르면 어느 한 상황에서 부각된 지위 특성이 다음 상황에서도 평가기준으로써의 역할을 하는 것으로 보고 있다. 지금까지 살펴본 분배공정성이론들은 개인이 갖고 있는 예상이 분배공정성 지각에 대해 결정 요인 역할을 하고 있음을 보여주고 있다.

다섯째, 공정성이론(Equity Theory)은 역사적으로 볼 때 분배공정성 이론분야는 Adams의 공정성 이론이 가장 큰 주목을 받아왔다(Greenberg and McCarty, 1990). 공정성이론은 두 가지 근본적인 전제에 기초하고 있다. ①개인의 공정성 지각여부는 개인의 공헌도에 비례한 분배에 달려있다는 것이다. 구성원들은 자신의 인적자산요소(예를 들어, 근속년수, 교육수준,

숙련도) 및 성과수준(예를 들어, 노력정도, 생산성, 작업의 질) 등에 비례하여, 보상분배를 받는 것으로 기대한다는 것이다. 공정성 이론에서 고려하고 있는 결과물로는 보상 이외에도 지위, 고용보장, 감독자에 대한 만족도 등이 있으나 주로 급여수준에 초점을 맞춰왔다. 또한 공정성이론에서는 개인이 공헌과 보상 간에 비율을 인지적으로 평가하여 그러한 평가가 객관적인 실제비율과는 무관할 수 있다고 가정하고 있다. ②공정성이론은 사회적 비교를 전제하고 있지만, 상대적 박탈감 이론에서와는 달리, 공헌도, 보상 간의 절대수준이 중요한 것이 아니라, 자신의 공헌도에 대한 보상의 비율과 타인의 비율간의 비교가 공정성 지각에 중요한 역할을 한다는 것이다. 따라서 개인은 여러 준거대상들과의 비교들을 거쳐 동일한 공헌도에 대한 보상의 비율을 기대한다는 것이다.

이 밖에도 공정성원칙만이 유일한 분배의 법칙은 아니며, 조직구성원들이 서로를 어떤 관계로 지각하느냐에 따라 분배원칙이 다르게 작용한다는 주장도 나타났다. 즉 자신과 타인을 일치 관계로 지각할 때는 투입에 관계없이 필요에 따라 나누는 필요원칙이, 연합의 관계로 지각할 때는 투입은 다를지라도 똑같이 나누는 균등원칙이, 비연합의 관계로 지각할 때는 투입에 비례하여 분배하는 공정원칙이 각각 작용한다고 주장하며 필요(need), 균등(equality), 공정(equity)의 세 가지 분배원칙으로 공정성 동기모형(justice motive model)을 제시하였다(Lerner, 1997).

(나) 절차공정성

Folger and 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 하였으며, Folger and 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.

Leventhal(1980)은 절차공정성이 분배공정성의 확립과 유지의 전제조건이라고 말하면서, 다음과 같은 절차공정성을 확보하기 위한 몇 가지 규칙을 제시하였다. 첫째, 정보의 정확성(Accuracy of Information) : 활용되는 정보가 정확하여야만 공정성 획득이 가능하다. 둘째, 수정가능성(Correctness) : 잘못된 의사결정을 바로잡기 위한 조항들이 포함되었을 때 공정성이 확보된다. 셋째, 대표성(Representative) : 모든 단계들은 조직 구성원의 관심, 가치관이 반영되어야 공정성 확보가 가능하다. 넷째, 도덕성(Ethicality) : 윤리와 도덕에 관해 조직 구성원이 가지고 있는 기준과 일치할 때 절차공정성은 극대화된다. 다섯째, 일관성(Consistency) : 시간과 공간의 변화에 구애받지 않는 일관성이 있어야만 공정성은 확보된다. 여섯째, 편견억제(Bias Suppression) : 선입견이나 이기심을 억제해야 공정성이 확보된다.

고 하였다. Greenberg(1986)는 그의 연구에서 절차공정성을 성과측정의 과정으로 이해하고, 성과측정을 공정하다고 지각하게 하는 요인을 분배요인과 절차요인으로 분리하였으며, 절차요인은 다시 투입·쌍방적 대화·이의제기·친숙성·일관성 등의 하위요인으로 구분하여 실증 분석한 바 있다.

Tyler and Lind(1992)는 절차공정성을 도구적 모형과 관계적 모형의 두 가지 범주로 나누었는데, 첫째, 도구적 모형에서는, 구성원들의 절차적 공정성에 대한 판단은 해당 의사결정 담당자와의 상호작용 및 절차적 측면 그 자체가 아닌, 이로부터 도출될 결과물 측면에 의해 결정되는 것으로 보고 있다. 따라서 이 모형들 하에서는 구성원들의 관심사는 해당절차가 자신들의 이해관계를 얼마나 잘 충족시키고 있는가에 모아지고 있다고 볼 수 있는 것이다. 둘째, 관계적 모형에서는 절차와 관련한 구성원들의 주 관심사는 해당 의사결정 담당자와의 관계 그 자체에 있다고 보며, 따라서 의사결정자와 구성원들의 순응간의 관계에 초점을 맞추고 있다. 모든 심리학자들이, 공정성에 대한 판단이 도구적 모티브로부터 도출된다고 본 것은 아니었다. 이상의 학자들의 절차공정성의 영향요인을 정리하면 <표 1>과 같다.

2.1.1.3 공정성에 대한 선행연구

초기의 공정성에 관한 연구들은 분배공정성과 절차공정성이 서로 다른 개념이라는 결과를 나타냈는데, 1970년대 초 사회심리학자인 Thibaut와 법학교수인 Walker(1975)는 절차공정성과 분배공정성은 서로 독립적이고 절차공정성 없이도 분배공정성이 나타날 수 있다고 하여 절차공정성과 분배공정성이 서로 독립적이라고 주장하였다. 그들은 본격적으로 절차공정성에 관한 이론을 개발하기 시작하였는데, 그들 제 3자가 분쟁과 관련된 정보를 적극적으로 찾아내고 어떠한 해결책이 가장 바람직한지를 제 3자가 스스로 결정하는 독재적인 분쟁 개인 절차와 제 3자는 분쟁당사자들이 제시하는 주장에만 근거하여 의사결정을 하는 중재절차를 비교 연구하였다. 연구결과 전자보다 후자의 절차를 사용하였을 때 판결에 대한 피고의 수용도가 높아진다는 것을 밝혀내었다. 이러한 연구 결과들로부터 그들은 절차모형을 개발하였는데, 그들은 분쟁해결과정을 갈등관계에 있는 증거가 제시되는 ‘절차단계’와 사실을 확인하고 평가하는 ‘의사결정단계’라는 두 단계로 구분하였다. ‘절차단계’에서는 당사자 쌍방간에 서로의 주장과 근거를 제시하며, 의사결정단계에서는 그간의 논쟁을 해결하고 결정을 내리기 위하여 제시된 증거가 판별되는 단계이다. 이 실험의 결과, 분쟁당사자들은 재판의 결과보다는 재판 진행과정에 얼마만큼이나 통제력을 행사할 수 있게끔 절차가 마련되었는지에 의해 공정성 여부를 지각한다는 것을 발견하였다.

<표 1> 절차공정성의 영향요인

연구자	절차공정성의 영향요인
Leventhal(1920)	①일관성 : 의사결정자나 시점이 변해도 일관성이 있을 것 ②편견억제 : 편견을 배제할 것 ③정확성 : 반드시 정확한 정보에 근거할 것 ④수정가능성 : 잘못된 의사결정을 수정할 수 있을 것 ⑤대표성 : 관련된 모든 사람들의 관심사항을 대표할 것 ⑥윤리성 : 공유된 윤리기준에 부합할 것
Greenberg(1986)	①실적에 근거한 고과 ②고과점수에 근거한 임금의 승진 결정 ③절차적 측면에서는 일관성 있는 기준의 적용 ④피고과자의 직무에 대한 고과자의 지식 ⑤고과 이전의 투입에 대한 독려
Folger and Bies(1989)	①합리성 : 의사결정자나 정책집행 시 일반 상식을 활용하는 것 ②정보 : 과업수행에 필요한 정보를 제공하는 것 ③적시성 : 적시적인 행동실시와 충분한 시간을 제공할 것 ④책임성 : 적절한 보상과 징계가 있을 것 ⑤의사소통 : 기대하고 있는 바를 명확히 전달할 것 ⑥구조의 통일성 : 내부의 권한 구조를 따를 것
Tyler(1989)	①의사결정자가 보여주는 중립성의 정도 ②의사결정자의 의도에 대한 신뢰성의 정도 ③의사결정자가 결정과 관련된 사람들의 권리를 존중하는 정도

자료 : 연구자 정리

Greenberg(1986)는 분배공정성과 절차공정성이 각각 공정성 지각에 상호 어떤 영향을 미치는지에 관한 연구에서 사람들이 불공정한 절차에서 비롯된 결과에 대해서는 불공정하다고 느끼지만, 결과물이 자신에게 우호적이라고 느낄 때에는 절차에 관계없이 그 결과물이 공정하다고 지각한다는 연구결과가 나왔다. 또한 1990년의 연구에서 관리자들을 대상으로 인사고과상의 공정성과 불공정성에 대한 개방형 설문조사를 실시하고 요인분석을 실시한 결과, 절차적 요인과 분배적 요인으로 구분된다는 것을 확인한 바 있다.

Alexander and 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-성과 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.

또한 Sheppard and 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.

Lind and Tyler(1988)의 연구결과는 “절차공정성은 조직 혹은 권한에 대한 태도와 특별히 강한 상관관계를 가지고 있으며, 반면에 구체적인 결과에 대한 태도와는 불분명하다”고 지적하고 있다. 이들의 연구결과 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.

McFarlin and Sweeney(1993)는 675명의 미국 중서부 은행원들을 대상으로 한 연구결과, 분배공정성 지각은 조직구성원들의 임금만족과 직무만족에 강한 영향을 미치고 절차공정성 지각은 조직몰입과 상사평가에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 것을 보여주고 있다. 또한 분배공정성과 조직몰입, 절차공정성과 임금 만족 간에도 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

Adams의 주장을 토대로 Harder(1994)는 미국의 메이저리그 야구선수들을 대상으로 보상 공정성에 대한 연구를 실시하였다. 그의 연구에서 야구선수들의 성과와 보상에 대한 기대(performance-outcome expectancy)가 불공정성 인식 정도에 영향을 주는 것이라는 것을 보여 주었으며, Folger and Konovsky(1989)는 217명의 종업원들을 대상으로 한 연구결과에서 절차공정성이 분배공정성보다 조직에 대한 종업원들의 태도에 더 큰 영향을 미치는 반면, 분배공정성은 절차공정성보다 임금만족에 보다 강한 관계를 가진다는 가설을 검증하였다. 연구결과 분배공정성의 지각이 개인 자산의 결과물인 임금에 대한 만족과 강한 상관관계를 가지고 있었으며, 임금결정에 사용된 절차에 대한 공정성 지각은 단지 조직전념도와 상사에 대한 신뢰에 대한 설명력을 가지고 있었다. 그들의 연구결과는 종업원의 조직에 대한 태도에 영향을 미치는 변수로서 절차공정성이 분배공정성보다 오히려 강하다는 것이다.

2.1.2 조직신뢰

2.1.2.1 신뢰의 개념

신뢰에 대한 초기연구의 대표적인 학자는 Rotter(1971)로서, 그는 사회학습이론의 관점에서 신뢰를 “다른 개인 또는 집단이 약속한 것에 대해 본인이 믿어도 될 것이라는 일반화 된 기대”라고 정의하였다. 여기서 일반화된 기대란 신뢰객체가 비교적 안정적인 특성을 가지고 있으며 약속을 잘 지킨다는 것이다. 따라서 신뢰는 순간적인 특정 경험에 의하여 결정되기 보다는 다양한 상황에서 신뢰객체와의 상호작용이 축적되면서 일반화된 기대로 정착하게 되는 것이다.

Lewis and 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 된다.

Zucker(1986)는 신뢰를 “교환당사자간에 공유되는 관계에 대한 일정한 기대의 집합”이라고 정의하고 있다. Gambetta(1988)는 신뢰와 위험간의 관계에 초점을 두고, 신뢰를 “신뢰객체가 본인에게 이익이 되거나 적어도 해롭지 않은 어떤 행동을 할 확률이 높다는 기대 또는 믿음을 갖고 있는 것”으로 정의하고 있다. 그러므로 이러한 신뢰는 교환관계를 공고히하고 상호협력을 유발하는 매우 중요한 기반이 된다고 할 수 있다. 신뢰는 그 대상에 따라 동료와의 신뢰, 상사와의 신뢰, 부하와의 신뢰, 조직의 신뢰, 조직 간 신뢰 등으로 구분되어 연구되고 있다(Hosmer, 1995).

(가) 조직신뢰

Eisenberger(1996)에 의하면 “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 호혜성이 종업원들의 참여와 관계가 있음을 증명하였다.

Boss(1978)에 의한 조직에 대한 신뢰의 중요성을 세 가지로 보았다. 첫째, 신뢰는 조직이 높은 성과를 달성하도록 촉진한다고 하였다. 둘째, 신뢰는 조직의 장기적인 안정성과 구성원의 행복을 달성하는데 있어서 중요하다고 보았다. 셋째, 신뢰는 구성원들 상호간에 상대방의 권한과 역할을 자발적으로 인정하고 수용하도록 하는데 중요하다고 하였다.

(나) 상사신뢰

Mayer et al.(1993)은 개인들이 피신뢰자들은 신뢰할 것인지를 고려하는 세 가지 특성으로 능력, 정직성, 선의로 보았는데, 능력은 리더의 능력으로써 특정 영역에 리더가 가지고 있는 기술, 역량, 특성들을 의미하며, 정직성은 리더가 부하들이 수용할 만한 원칙을 고수하고 있다는 부하들의 지각으로 보았다. 마지막으로 부하에 대한 리더의 선의로써 리더가 부하에게 경제적·비경제적으로 도움을 주고자 한다고 부하들이 믿는 정도라고 하였다.

2.1.2.2. 신뢰의 영향요인

Zucker(1986)는 신뢰형성에 기여하는 주요요소로써 교환당사자간의 사회적 유사성과 접근

성을 들고 있다. 이를 개인특성에 의거한 신뢰생산(Characteristic-based trust production)이라고 말하고 있는데, 가족배경, 성별, 연령, 교육, 지위 및 기타의 사회적 조건에서 유사한 사람들이나 특수 관계에 있는 구성원들 간에는 상호 결속과 협동지향의 집단규범에 의해 신뢰생성이 촉진된다는 것이다.

Bulter(1991)는 직장에서 어떤 특정한 타인에게 가질 수 있는 신뢰의 근본에 대해 연구를 하였는데, 84회의 면담과 이전 연구들을 근거하여 신뢰형성의 조건들로서 유용성, 능력, 일관성, 신중성, 공정성, 정직성, 충성심, 공개성, 약속 이행성, 수용성의 열개의 차원을 설정하였다.

Mishra(1996)는 조직이 개방적이고, 개별적이며, 일관성을 가지고 있고, 능력이 높다고 인식할 때 신뢰를 갖게 된다고 보고 개방성, 이타성, 일관성, 능력, 성실성으로 보았다. 이 밖의 신뢰의 영향요인에 대한 학자들의 분류는 <표 2>와 같다.

<표 2> 신뢰의 영향요인

연구자	신뢰의 영향요인
Hovland, Janis and Kelley(1953)	전문성, 거짓말하려는 동기
Deautsch(1960)	능력, 생산의도
Kee and Knox (1970)	유능성, 동기
Rosen and Jerdee (1977)	판단력, 유능성, 집단목표 추구
Farris, Senner and Maughan (1978)	신뢰대상자에 대한 의존성, 이타심
Gabarro(1978)	개방성, 과거의 결과
Larselere and Huston (1980)	선의, 정직성
Lieberman(1981)	유능성, 성실성
Dasgupta(1988)	처벌에 대한 위협, 약속에 대한 신용
Sitkin and Roth (1993)	능력, 가치관의 일치

자료 : 연구자 정리

2.1.2.3 신뢰에 대한 선행연구

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

Cook and Wall(1980)은 영국 근로자 집단을 대상으로 두 번에 걸친 연구를 통해서 신뢰를 측정할 수 있는 측정도구를 개발하였다. 이들의 연구에서 발견된 신뢰에 대한 두가지 차

원은 다른 사람을 신뢰하고자 하는 믿음, 즉 내가 도움이 필요할 때 도움을 주는 직장동료를 믿는 것과 다른 사람의 능력에 대한 믿음, 즉 동료의 기술을 전적으로 신뢰한다는 측면이다.

Johnson-George and Swap(1982)은 이들은 남녀 학생들을 대상으로 다른 사람들에 대한 신뢰의 가정적인 상황을 제시하여 이에 대한 42개의 설문을 실시하였다. 이 결과 남녀 모두가 타인을 신뢰하는데 있어서 신용성과 감성적인 신뢰의 두 가지 요소가 공통적으로 존재한다는 것을 밝혔으며, Rempel & Holmes & Zanna(1985)는 친밀한 상호관계에 대한 연구에서 신뢰는 예측가능성, 의존성, 믿음의 세가지 면이 있음을 발견하였다.

MaAllister(1995)는 194명의 관리자들과 전문직 종사자들을 대상으로 연구하여 신뢰의 두 가지 명확한 유형을 찾았다. 하나는 인지에 근거를 둔 신뢰이다. 이 신뢰의 형태는 신뢰하는 사람은 그들의 업무에 있어서 경쟁력이 있다는 믿음을 뿌리 두고 있다. 다른 형태의 신뢰는 감정을 근간으로 하는 신뢰로서, 그는 개개인들을 결속시키는 잠정적인 결속은 신뢰의 근본을 제공한다고 주장하였다.

2.1.3. 직무만족

2.1.3.1. 직무만족의 개념

직무만족은 개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등에 따라 직무 그 자체 및 직무를 둘러싼 환경에 대한 감정적, 정서적인 만족상태를 말한다. 즉 직무만족이란 종업원이 자신의 직무와 관련해서 과업 그 자체 및 임금, 승진기회, 상사, 동료, 작업환경 등과 같은 제반 조건에 대하여 얼마나 만족하고 있는지를 나타내는 감정적인 선호도를 의미하여 이는 직무수행에 직접적인 영향을 미친다. 따라서 조직의 성과를 높이기 위해서는 조직구성원들이 자신의 직무에 호의적인 태도를 가지는 것이 중요하다.

직무만족은 직무에 대한 태도의 하나로써 한 개인이 자신의 직무나 이를 통해서 얻게 되는 경험을 평가해서 나타내는 유쾌함이나 긍정적인 정서 상태로서, Locke(1976), McComick and Tiffin(1979)은 직무만족의 개념을 “직무에서 체험된 또는 직무로부터 유래되는 욕구만족 정도”로써 정의 내리고 있다. 직무만족은 일종의 태도이기 때문에 다른 태도들과 마찬가지로 다양한 원천으로부터 형성될 수 있으며 그 강도와 일관성의 정도가 변화할 수 있다. 또한 개인적인 것이므로 각 개인의 가치체계에 따라 같은 조건에서도 상이한 만족을 나타낼 수 있다. Smith et al.(1969)은 직무만족이란 “종업원이 직무를 향하여 긍정적인 감정의 지향을 표현하는 정도”라고 정의하였다. 따라서 종업원들이 직무에 만족한다고 하는 것은 직무에 대한 그들의 생각보다는 그것에 대하여 좋아하는 감정을 표현하는 것이라고 하였다.

2.1.3.2 직무만족의 영향요인

Herzberg(1959)는 직무만족과 직무불만족 요인으로 구분하였다. 직무만족요인에는 성취, 인정, 직무자체, 책임, 성장이 있으며, 직무불만족요인에는 회사정책과 관리, 감독, 작업조건, 대인관계, 임금, 직위, 직무안정 등을 들고 있다. Jurgenson(1978)은 직무만족의 요인으로 발전, 동료, 부가급부, 회사, 시간, 임금, 안전, 작업유형, 작업조건, 감독요소를 들고 있다.

Steer and Porter(1973)는 직무만족의 요인을 조직 전체 요인, 작업환경요인, 직무요인, 개인요인 등으로 분류한다. 조직전체요인으로는 급여와 승진기회, 회사 정책과 절차, 조직구조 등이며, 작업환경 요인에는 감독 유형, 참여적 의사결정, 작업집단 규모, 동료 작업자와의 관계, 직무내용요인으로는 직무범위, 역할 모호성 및 역할 갈등, 개인요인에는 연령과 근속, 퍼스널리티 등으로 분류하였다.

2.1.3.3. 직무만족에 대한 선행연구

Davis(1951)는 조직에서 종업원의 직무만족이 높을수록 종업원이 조직목표를 달성하기 위하여 자발적으로 협조하며, 조직과 상사에 대해서 충성하고 조직이 어려움에 직면하였을 때 어려움을 극복하기 위해 노력하며, 자신의 직무에 더욱 깊은 흥미를 갖게 되고 규칙과 규율을 준수하며 조직의 구성원임을 자랑스럽게 생각한다고 주장하였다.

Hoppock(1953)은 작업수준에 따라 직무만족지수의 차이가 나타나는데 미숙련공보다는 숙련공이 직무만족도가 높고, 전문가 집단이 가장 높은 직무만족도를 나타낸다는 연구결과를 발표하였으며, 직위와 직무만족 사이에는 명백한 상관관계가 있다는 것을 발견하였다.

Friedlander(1965)는 5점 척도를 이용하여 미국 연방정부의 각 지방 사무소에서 근무하는 화이트칼라와 블루칼라 노동자를 대상으로 직무만족에 대한 연구를 하였다. 그 결과 화이트칼라 노동자나 블루칼라 노동자 사이의 유의한 차이는 없었으며, 그들은 사회-환경적 요소를 승진이나 도전과 같은 내부 직무요소보다 더 중요시하고 있다는 결과를 보여주고 있다.

Amstrong(1971)은 Friedlander(1965)와 같은 종류의 척도이나 약간 다른 분류법을 사용하여 엔지니어의 직무만족에 대하여 연구하였다. 그의 시스템은 Herzberg의 이론을 바탕으로 한 것으로, 동기요인을 위생요인보다 중요시하고 있다는 연구결과를 얻었다.

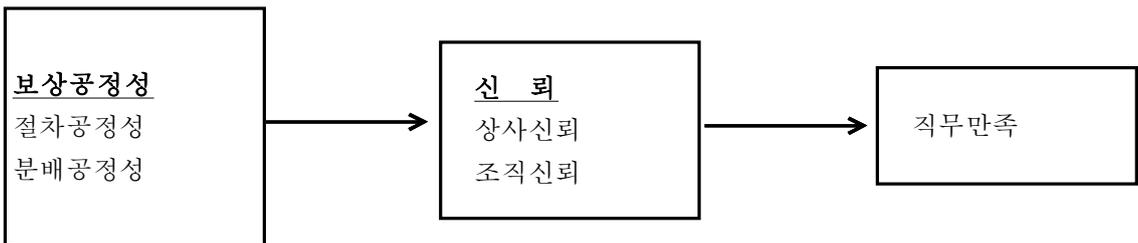
2.2. 연구모형 및 가설

2.2.1 연구모형

연구모형은 본 연구의 목적에 따라 선행변수로는 절차공정성과 분배공정성의 2가지 변수

를 사용하였다. 또한 신뢰를 매개변수로 하고 하위변수로는 상사신뢰와 조직신뢰의 변수를 사용하였고, 결과변수로는 직무만족으로 하여 분석하였다. 이상을 연구모형으로 나타내면 <그림 2>와 같다.

<그림 2> 연구모형



2.2 가설 설정

- 가설 1 : 공정성 인식은 상사 신뢰수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2 : 공정성 인식은 조직 신뢰수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3 : 신뢰수준은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4 : 공정성 인식은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 5 : 절차공정성과 직무만족 관계에서 신뢰는 매개역할을 할 것이다.
- 가설 6 : 분배공정성과 직무만족 관계에서 신뢰는 매개역할을 할 것이다.

III. 방법론

3.1. 자료수집방법 및 표본 특성

본 연구의 목적을 달성하기 위한 실증연구는 자신이 직접 응답하는 방식의 자기응답법을 사용하였다. 조사대상은 부산광역시 금융기관에 종사하는 근로자를 대상으로 하였으며, 설문지 총 280부를 배포하여 247부를 분석하였다. 수집된 자료는 SPSS 통계패키지 14.0을 이용하여 차이분석, 상관관계분석, 회귀분석 등의 기법을 이용하여 분석하였다.

본 연구의 실증조사에 응답한 응답자는 247명이고 응답자의 개인 특성은 <표 3>과 같다.

<표 3> 표본 구성

	특 성	빈도	백분율
성별	남	128	51.8
	여	119	48.2
결혼여부	미혼	102	43.3
	기혼	140	56.7
연령	30세 이하	77	35.5
	31~35세 이하	48	22.1
	36~40세 이하	43	19.8
	41~45세 이하	29	13.4
	46세 이상	50	9.2
교육수준	고졸	34	14.3
	전문대졸	62	26.2
	대졸	129	54.4
	대졸이상	22	5.1
직위	사원	129	56.1
	대리	38	16.5
	과장	30	13.0
	차장이상	33	14.3
	무응답	17	-
근무기간	3년이하	69	32.9
	5년이하	21	10.0
	10년이하	41	19.5
	20년이하	50	23.8
	21년이상	29	13.8
	무응답	37	-
평균보수	150만원미만	34	14.9
	150~200만원미만	49	21.5
	200~250만원미만	46	20.2
	250~300만원미만	26	11.4
	300~350만원미만	24	10.5
	350~400만원미만	15	6.6
	400만원이상	34	14.9
	무응답	19	-

3.2. 변수의 조작적 정의 및 측정도구

3.2.1. 보상공정성

본 연구에서는 Adams의 공정성이론을 토대로 하여 절차공정성과 분배공정성을 선정하고, 절차공정성은 조직구성원들이 조직 내의 보상과정에 사용된 절차를 얼마나 공정하게 인지하고 있는가의 정도를 의미하며, 분배공정성은 자신의 공헌도에 대한 보상의 비율로서 구성원들은 자신의 인적자산요소 및 성과수준 등에 비례한 공정한 보상의 분배정도를 의미한다.

본 연구를 위한 공정성의 영향변수인 절차공정성은 Moorman(1991), 분배공정성은 Price and Muller(1986)의 설문을 사용하였다.

3.2.2. 조직신뢰

조직신뢰란 조직이 종업원의 기여에 대하여 부여하는 가치, 그리고 그들의 복지에 대한 관심의 정도를 의미하며, 상사신뢰는 자신의 상사에 의하여 공정하게 대우받게 될 것이라는 믿음을 의미한다.

매개변수인 조직신뢰의 하위변수인 조직신뢰는 Eisenberger(1986), 상사신뢰는 Konovsky and Puge(1994)의 설문을 사용하였다.

3.2.3. 직무만족

직무만족의 하위변수로는 직무자체, 상급자와의 관계, 동료와의 관계, 보수, 승진으로 선정하였다. 직무자체는 개인의 성장과 발전에 도움을 주는 정도, 직무의 다양성 및 중요성, 개인이 가지고 있는 기술과 능력의 활용 정도를 의미하며, 상급자와의 관계는 상급자에 대한 신뢰 및 지지하는 정도를 의미한다. 동료와의 관계는 동료 간의 단결의 정도, 상호 배려와 격려의 정도를 의미하며, 보수는 개인의 공헌에 대한 보수의 정도, 타산업과 비교한 보수의 수준, 생활비와 비교한 보수의 수준, 조직의 수익성에 비례한 보수의 수준 등을 의미한다. 승진은 승진정책, 승진의 기회에 대한 공정성, 인사고과상의 객관성을 의미한다.

직무만족수준 측정은 Smith, Kendall and Hulin(1969)이 공동으로 개발한 직무기술지표(JDI : Job Descriptive Index) 도구로 측정하였다.

IV. 연구결과의 분석과 해석

4.1. 기술통계와 신뢰도 분석

각 연구변수에 대한 평균과 표준편차를 살펴보면 <표 4>와 같고, 연구변수 모두 보통 (3.0)수준 이상으로 긍정적인 응답이라 볼 수 있으며, 신뢰성 분석결과 모두 0.931, 0.946, 0.920, 0.851, 0.786으로 조사되어 연구변수에 대한 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

<표 4> 기술통계와 신뢰도 분석

연구변수		평균	표준편차	Cronbach's α
공정성	절차공정성	3.049	0.740	0.931
	분배공정성	3.049	0.754	0.946
신뢰수준	조직신뢰	3.197	0.680	0.920
	상사신뢰	3.519	0.702	0.851
결과행위	직무만족	3.463	0.523	0.786

4.2. 상관관계 분석

공정성 인식이 신뢰수준에 대한 전반적인 관련성을 보기 위하여 피어슨 상관관계분석을 실시한 결과 <표 5>와 같으며, 상관관계분석 결과 유의수준 1%에서 유의한 상관관계가 있었다.

<표 5> 상관관계분석

구분		직무만족
절차공정성	상관계수	0.457**
	p-value	0.000
분배공정성	상관계수	0.446**
	p-value	0.000
조직신뢰	상관계수	0.562**
	p-value	0.000

상사신뢰	상관계수	0.638**
	p-value	0.000

4.3. 가설검정

4.3.1. 가설 1의 검증

가설 1 : 공정성 인식은 상사 신뢰수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

공정성 인식(절차공정성, 분배공정성)은 상사신뢰수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 확인하기 위하여 설명변수를 절차공정성, 분배공정성으로 두고 반응변수를 상사신뢰성으로 하여 중회귀분석을 하였고, 그 결과는 <표 6>과 같다. 회귀분석 결과를 살펴보면 F값이 77.586(p<0.000)으로서 1%의 유의수준에서 회귀식이 의미가 있으며, R^2 값도 0.391으로 회귀식이 전체 변동의 39.1% 정도로 설명력이 높았다. 각 회귀계수에 대한 t값의 유의도를 보면 절차공정성에 대한 추정된 회귀계수는 0.353이고 t값은 4.875로 유의수준 1%에서 유의한 것으로 나타났고, 분배공정성에 대한 추정된 회귀계수는 0.272이고 t값은 3.821로 유의수준 1%에서 유의하였다. 따라서 절차공정성, 분배공정성이 높을수록 상사신뢰성이 높아짐을 알 수 있다. 즉, 가설 1 : 공정성 인식은 상사 신뢰수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설이 채택되었다.

<표 6> 공정성과 상사신뢰의 회귀분석

설명변수	회귀계수	표준오차	t값 (유의확률)	R^2 (수정된 R^2)	F값 (p값)
절차공정성	0.353	0.072	4.875** (0.000)	0.391 (0.386)	77.586 (0.000**)
분배공정성	0.272	0.071	3.821** (0.000)		

주) ① 반응변수: 상사신뢰

② *, **는 5%, 1% 수준에서 각각 유의함을 의미.

4.3.2 가설 2의 검증

가설 2 : 공정성 인식은 조직 신뢰수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2의 검증을 위하여 중회귀분석을 하였고, 그 결과는 <표 7>과 같다. 회귀분석 결과를 살펴보면 F값이 80.558($p < 0.000$)로서 1%의 유의수준에서 회귀식이 의미가 있으며, R^2 값도 0.400으로 회귀식이 전체 변동의 40.0% 정도로 설명력이 높았다. 각 회귀계수에 대한 t값의 유의도를 보면 절차공정성에 대한 추정된 회귀계수는 0.361이고 t값은 5.184로 유의수준 1%에서 유의한 것으로 나타났고, 분배공정성에 대한 추정된 회귀계수는 0.251이고 t값은 3.668으로 유의수준 1%에서 유의하였다. 따라서 절차공정성, 분배공정성이 높을수록 조직신뢰성이 높아짐을 알 수 있다. 즉, 가설 2 : 공정성 인식은 조직 신뢰수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설이 채택되었다.

가설 1, 2의 검증결과 특히 절차공정성이 높을수록 조직과 상사에 대한 신뢰가 높아짐을 볼 수 있는데 이는 인사고과, 보상, 승진의 과정에 참여하는 상사의 경우 의사결정시 구성원들의 의견을 수렴하고, 개인적 편견의 배제 및 동일한 원칙을 적용함을 구성원들에게 인식되어져 상사에 대한 신뢰성이 높은 것으로 보여지며, 조직에서도 이러한 절차상의 객관적 관련자료에 근거한 의사결정 및 의사결정에 대한 이의제기를 허용함으로써 조직에 대한 신뢰성이 높은 것으로 보여진다.

<표 7> 공정성과 조직신뢰의 회귀분석

설명변수	회귀계수	표준오차	t값 (유의확률)	R^2 (수정된 R^2)	F값 p값
절차공정성	0.361	0.070	5.184 (0.000)**	0.400 (0.395)	80.558 (0.000**)
분배공정성	0.251	0.068	3.668 (0.000)**		

주) ① 반응변수: 조직신뢰

② *, **는 5%, 1% 수준에서 각각 유의함을 의미.

4.3.3 가설 3의 검증

가설 3 : 신뢰수준은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3을 확인하기 위하여 중회귀분석을 하였고, 그 결과는 <표 8>과 같다. 회귀분석 결과를 살펴보면 F값이 97.799($p < 0.000$)로서 1%의 유의수준에서 회귀식이 의미가 있으며, R^2 값도 0.446으로 회귀식이 전체 변동의 44.6% 정도로 설명하고 있다. 각 회귀계수에 대한 t값의 유의도를 보면 조직신뢰에 대한 추정된 회귀계수는 0.198이고 t값은 4.135로 유의수준 1%에서 유의한 것으로 나타났고, 상사신뢰에 대한 추정된 회귀계수는 0.352이고 t값은 7.570으로 유의수준 1%에서 유의하였다. 따라서 조직신뢰, 상사신뢰가 높을수록 직무만족이 높아짐을 알 수 있다. 즉, 가설 3 : 신뢰수준(조직신뢰, 상사신뢰)은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설이 채택되었다.

<표 8> 신뢰수준과 직무만족의 회귀분석

설명변수	회귀계수	표준오차	t값 (유의확률)	R^2 (수정된 R^2)	F값 (p값)
조직신뢰	0.198	0.048	4.135** (0.000)	0.446 (0.441)	97.799** (0.000)
상사신뢰	0.352	0.046	7.570** (0.000)		

주) ① 반응변수: 직무만족

② *, **는 5%, 1% 수준에서 각각 유의함을 의미.

4.3.4 가설 4의 검증

가설 4 : 공정성 인식은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4를 확인하기 위하여 중회귀분석을 하였고, 그 결과는 <표 9>와 같다. 회귀분석 결과를 살펴보면 F값이 36.699($p < 0.000$)로서 1%의 유의수준에서 회귀식이 의미가 있으며, R^2 값도 0.233으로 회귀식이 전체 변동의 23.3% 정도로 설명하고 있다. 각 회귀계수에 대한 t값의 유의도를 보면 절차공정성에 대한 추정된 회귀계수는 0.196이고 t값은 3.260으로 유의수준 1%에서 유의한 것으로 나타났고, 분배공정성에 대한 추정된 회귀계수는 0.161이고 t값은 2.732로 유의수준 1%에서 유의하였다. 따라서 절차공정성, 분배공정성이 높을수록 직무만족이 높아짐을 알 수 있다. 즉, 가설 4 : 공정성 인식(절차공정성, 분배공정성)은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설이 채택되었다.

가설 4의 검증결과 절차공정성, 분배공정성에 대한 인식이 높을수록 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 이는 조직 내의 보상과정에 대한 절차가 공정하게 이루어

어질수록, 자신의 공헌도에 대한 공정한 보상의 분배가 이루어질수록 직무에 대한 만족도가 높아짐을 알 수 있다.

<표 9> 공정성 인식과 직무만족의 회귀분석

설명변수	회귀계수	표준오차	t값 (유의확률)	R^2 (수정된 R^2)	F값 (p값)
절차공정성	0.196	0.060	3.260** (0.001)	0.233 (0.226)	36.699** (0.000)
분배공정성	0.161	0.059	2.732** (0.007)		

주) ① 반응변수: 직무만족

② *, **는 5%, 1% 수준에서 각각 유의함을 의미.

4.3.5. 가설 5의 검증

가설 5 : 절차공정성과 직무만족 관계에서 신뢰는 매개역할을 할 것이다.

가설 5와 6의 신뢰수준에 대한 매개적인 역할을 확인하기 위하여 계층적 회귀분석을 수행하였다. Baron and 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 단계에서는 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 완전매개효과를 보인다고 할 수 있다.

4.3.5.1 직무만족에 대한 상사신뢰의 위계적 회귀분석 : 절차공정성

<표 10>은 직무만족에 대한 상사신뢰의 위계적 회귀분석으로서 상사신뢰를 반응변수로 하는 모형 1 회귀분석에서 절차공정성의 회귀계수가 0.563으로 통계적으로 유의하였고, 반응변수가 조직만족이고 설명변수가 절차공정성으로 하는 모형 2 회귀분석에서는 절차공정성(0.322)은 통계적으로 유의하게 나타났다. 절차공정성과 상사신뢰를 설명변수로 두고 조직만족을 반응변수로 투입한 모형 3 회귀분석에서는 절차공정성(0.084), 상사신뢰(0.422)로 절차공정성은 통계적으로 유의하지 않고 상사신뢰는 유의한 정(+)의 영향을 미친다. 따라서 상

사신뢰인 경우는 완전매개역할을 하고 있다. 이는 절차공정성이 높아도 직무만족이 증가하지는 않지만, 절차공정성이 높고, 상사에 대한 신뢰가 높을수록 직무만족이 증가한다는 것을 알 수 있다.

<표 10> 직무만족에 대한 상사신뢰의 위계적 회귀분석 : 절차공정성

구분	반응변수	설명변수	회귀계수	표준오차	t값	R ²	△ R ² (△F값)
모형 1	상사신뢰	절차공정성	0.563	0.049	11.569**	0.354**	
모형 2	직무만족	절차공정성	0.322	0.040	8.019**	0.209**	
모형 3	직무만족	절차공정성	0.084	0.043	1.955	0.416**	0.208** (86.401)
		상사신뢰	0.422	0.045	9.295**		

주) **는 1% 수준에서 유의함을 의미.

4.3.5.2. 직무만족에 대한 조직신뢰의 위계적 회귀분석 : 절차공정성

<표 11>은 직무만족에 대한 조직신뢰의 위계적 회귀분석으로서, 조직신뢰를 반응변수로 하는 모형 1의 회귀분석에서 절차공정성의 회귀계수가 0.556으로서 통계적으로 유의하였고, 반응변수가 직무만족이고 설명변수가 절차공정성으로 하는 모형 2의 회귀분석에서는 절차공정성(0.322)은 통계적으로 유의하게 나타났다. 절차공정성과 조직신뢰를 설명변수로 두고 직무만족을 반응변수로 투입한 모형 3 회귀분석에서는 절차공정성(0.130), 조직신뢰(0.346)로 유의수준 1%에서 유의한 정(+)의 영향을 미친다. 따라서 조직신뢰는 부분매개역할을 하고 있다. 이는 절차공정성과 직무만족과의 관계에서 조직신뢰가 매개역할을 하고 있음을 알 수 있다. 따라서 가설 5 : 절차공정성과 직무만족 관계에서 신뢰는 매개역할을 할 것이라는 가설을 채택할 수 있다.

<표 11> 직무만족에 대한 조직신뢰의 위계적 회귀분석 : 절차공정성

구분	반응변수	설명변수	회귀계수	표준오차	t값	R ²	△ R ² (△F값)
모형 1	조직신뢰	절차공정성	0.556	0.047	11.884**	0.367	
모형 2	직무만족	절차공정성	0.322	0.040	8.019**	0.209**	
모형 3	직무만족	절차공정성	0.130	0.046	2.807**	0.337**	0.128** (46.997)
		조직신뢰	0.346	0.050	6.855**		

주) **는 1% 수준에서 유의함을 의미.

4.3.6. 가설 6의 검증

가설 6 : 분배공정성과 직무만족 관계에서 신뢰는 매개역할을 할 것이다.

4.3.6.1. 직무만족에 대한 상사신뢰의 위계적 회귀분석 : 분배공정성

<표 12>는 직무만족에 대한 상사신뢰의 위계적 회귀분석으로서, 상사신뢰를 반응변수로 하는 모형 1 회귀분석에서 분배공정성의 회귀계수가 0.534로 통계적으로 유의하였고, 반응변수가 조직만족이고 설명변수가 분배공정성으로 하는 모형 2 회귀분석에서는 분배공정성(0.307)은 통계적으로 유의하게 나타났다. 분배공정성과 상사신뢰를 설명변수로 두고 조직만족을 반응변수로 투입한 모형 3 회귀분석에서는 분배공정성(0.082), 상사신뢰(0.421)로 분배공정성은 유의수준 5%에서 유의한 정(+)의 영향을 미치므로 상사신뢰는 부분매개역할을 하고 있다. 이는 분배공정성과 직무만족과의 관계에서 상사신뢰가 매개역할을 하고 있음을 알 수 있다.

<표 12> 직무만족에 대한 상사신뢰의 위계적 회귀분석 : 분배공정성

구분	반응변수	설명변수	회귀계수	표준오차	t값	R ²	△ R ² (△F값)
모형 1	상사신뢰	분배공정성	0.534	0.049	10.961**	0.331	
모형 2	직무만족	분배공정성	0.307	0.039	7.770**	0.199**	
모형 3	직무만족	분배공정성	0.082	0.041	1.986*	0.415**	0.216** (89.304)
		상사신뢰	0.421	0.045	9.450**		

주) *, **는 5%, 1% 수준에서 각각 유의함을 의미.

4.3.6.2. 직무만족에 대한 조직신뢰의 위계적 회귀분석 : 분배공정성

<표 13>은 직무만족에 대한 조직신뢰의 위계적 회귀분석으로서, 조직신뢰를 반응변수로 하는 모형 1 회귀분석에서 분배공정성의 회귀계수가 0.520으로 통계적으로 유의하였고, 반응변수가 조직만족이고 설명변수가 분배공정성으로 하는 모형 2 회귀분석에서는 분배공정성(0.307)은 통계적으로 유의하게 나타났다. 분배공정성과 조직신뢰를 설명변수로 두고 조직만족을 반응변수로 투입한 모형 3 회귀분석에서는 분배공정성(0.127), 조직신뢰(0.346)로 분배공정성은 유의수준 1%에서 유의한 정(+)의 영향을 미치므로 조직신뢰는 부분매개역할을 하고 있다. 이는 분배공정성과 직무만족과의 관계에서 조직신뢰가 매개역할을 하고 있음을 알

수 있다. 따라서 가설 6 : 분배공정성과 직무만족 관계에서 신뢰는 매개역할을 할 것이라는 가설을 채택할 수 있다.

<표 13> 직무만족에 대한 조직신뢰의 위계적 회귀분석 : 분배공정성

구분	반응변수	설명변수	회귀계수	표준오차	t값	R ²	△ R ² (△F값)
모형 1	조직신뢰	분배공정성	0.520	0.047	11.015**	0.333	
모형 2	직무만족	분배공정성	0.307	0.039	7.770**	0.199**	
모형 3	직무만족	분배공정성	0.127	0.044	2.877**	0.336**	0.137** (49.948)
		조직신뢰	0.346	0.049	7.067**		

주) **는 1% 수준에서 유의함을 의미.

V. 결 론

5.1. 연구의 요약

본 논문은 금융기관에 종사하는 근로자를 대상으로 공정성 인식이 구성원의 직무만족에 어떤 영향을 미치는지를 파악함으로써, 그 결과를 바탕으로 공정성 인식을 통한 조직구성원의 직무만족을 높이고자 위함이다. 이와 같은 연구목적을 달성하기 위하여 실증분석을 실시하였으며, 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, '공정성 인식은 신뢰수준에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다'라는 검증결과 절차공정성, 분배공정성이 높을수록 상사신뢰, 조직신뢰성이 높아짐을 알 수 있었다.

둘째, '신뢰수준은 직무만족에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다'라는 가설의 검증결과 신뢰수준이 높을수록 직무만족이 높아짐을 알 수 있었다.

셋째, '공정성 인식은 직무만족에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다'라는 검증결과 절차공정성, 분배공정성이 높을수록 직무만족이 높아짐을 알 수 있었다.

넷째, '공정성과 직무만족 관계에서 신뢰는 매개역할을 할 것이다'라는 가설의 검증결과 절차공정성, 분배공정성과 직무만족과의 관계에서 조직신뢰, 상사신뢰가 매개역할을 하고 있음을 알 수 있었다.

5.2. 연구의 시사점 및 한계

이상의 분석결과를 종합하면 조직에서의 공정성 인식은 조직구성원의 직무만족 향상에 유의한 영향을 미치며, 조직에 대한 신뢰수준이 높을수록 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 판단된다.

따라서 조직구성원들의 직무만족을 제고시켜줄 수 있는 방안으로는 공정한 보상, 조직에 대한 구성원의 신뢰를 향상시키는 것이라 할 수 있겠다. 또한 중요한 점은 이러한 공정한 보상과 신뢰의 구축은 모두 경영자들이 관리할 수 있는 요인이라는 사실을 명심해야 할 것이다. 따라서 인사고과의 합리성과 객관성을 높인 시스템의 구축 및 활용이 중요하다 하겠다. 그리고 대부분의 근로자들은 물질적 성취뿐만 아니라 사회적 인간관계도 중요시 하므로 조직 내의 신뢰의 구축을 위하여 이해성 있고, 성과에 대한 칭찬, 의견 청취 및 개인적 관심을 보이며, 친근하고 협조적인 조직분위기의 조성이 필요하겠다.

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 설문조사를 통한 실증분석 과정을 실시하였으나 다음과 같은 한계점이 나타났다.

첫째, 본 연구대상이 금융기관 근로자만을 대상으로 하여 업종, 산업, 기업규모 등에 따른 차이를 고려하지 않고 전체 근로자로 일반화하려고 하기에는 한계점을 가지고 있다. 그러므로 향후의 연구는 여러 직종별 비교연구를 행함으로써 보다 의미 있는 연구결과를 도출해 낼 수 있으리라 본다.

둘째, 측정도구로 사용된 설문문항들은 외국의 연구문헌에서 사용한 것들을 그대로 인용한 것이므로, 국내 상황에 적합한 측정도구의 개발과 이에 대한 신뢰성 및 타당성 검증이 이루어져야 할 것이다.

참 고 문 헌

- Adams, J. S.(1963), "Toward an understanding of Inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-423.
- Alexander, S., and M. Ruderman(1987), "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behaviour," *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Amstrong, T. R.(1971), "Job Content and Context Factors Related to Satisfaction for Different Occupational Levels," *Journal of Applied Psychology*, 55, 57-65.
- Boss, R. W.(1978), "Trust and Managerial Problem Solving Revisited," *Group Organizational Studies*, 3(3), 331-342.
- Butler, J. K.(1991), "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution a Conditions of Trust Inventory," *Journal of Management*, 17, 643-663.

- Cook, J., and T. Wall(1980), "New Work Attitude Measure of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment," *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Crosby, F.(1984), "Relative Deprivation in Organizational Settings, In L. L. Cummings and B. M. Staw(Eds)," *Research in Organizational Behaviour*, Greenwich, CT; JAL Press, 51-93.
- Davis, R. C.(1951), *The Fundamentals of Top management*, NY, Harper and Row.
- Deuch, M.(1985), "Distributive Justice : A Social Psychological Perspectives. New Haven," NY, Yales Univ. Press.
- Eisenberger, R., P. Falso, V. Davis-Lamsor(1996), "Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Folger, R.(1986), "A Referent Cognitions Theory of Relative Deprivation," In J. Olsen, Herman, and M. Zanna(Eds), "Relative Deprivation and Social Comparison," NJ, L. Erlbaum Association, 33-55.
- Folger, R., and J. Greenberg(1985), "Procedural Justice : An Interpretive Analysis of Personnel Systems," *Research in Personnel and Human Resource Management*, 3, 141-183.
- Folger, R., and M. A. Konovsky(1989), "Effect of Procedural Justice on Reactions to Pay Decisions," *Academy of Management Journal*, 32, 531-546.
- Friedlander, F.(1965), "Comparative Work Value System," *Personnel Psychology*, 18, 1-20.
- 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*, 290-303.
- Gambetta, D.(1988), "Can We Trust? In D. Gambetta(ed), Trust : NY : Basil Blackwell," 213-237.
- Goodman, P. S.(1997), "Social Comparison in Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 32, 97-132.
- Greenberg, J., and R. L. Cohen(1982), "Why Justice? Normative and Instrumental Interpretations", In J. Greenberg and R. L. Cohen (Eds), *Equity and Justice in Social behaviour*. NY, Academic Press, 427-469.
- _____ (1986), "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluation," *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- _____ and C. L. McCarty(1990), "Comparable Worth A Matter of Justice. Research in

- Personnel and Human Resource Management,” Greenwich, CT: JAI Press, 8, 265-301.
- Harder, J. W.(1994), “Bread and roses: Justice and the distribution of financial and social motivational rewards in organizations,” *Social Justice Research*, 241-264.
- Herzberg, F.(1959), *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, 52-89.
- Homans, G. C.(1961), “Social Behaviour.: Its Elementary Forms,” NY: Harcourt, Brace & World.
- Hoppock, R.(1953), *Job Satisfaction*, New York : Harper and Row.
- Hosmer, L. T.(1995), “Trust : The Connecting link between organizational theory and philosophical ethics,,” *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Howard, L. W., and J. L. Miller(1993), “Fair Pay for Fair Play: Estimating Pay Equity in Professional Baseball with Data Envelopment Analysis,” *Academy Manage of Journal*, 882-889.
- Johnson-George, C., and W. C. Swap(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, 1306-1317.
- Jurgenson, C. E.(1978), “Job Preference What Make a Job Goob or Bad?,” *Journal of Applied Psychology*, 63(3), 267-276.
- Lerner M. J.(1997), “The Justice Movies; Some Hypothesis as ti its Origins and Form,” *Journal of Personality*, 45, 32-52.
- Levemthal, G. S.(1980), “What Should Be Donne With Equity Theory?,” In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, and R. H. Willis (Eds), *Justice and Social Interaction*, New York: Springer-Verlag, 223-230.
- Lewis, J. D., and Weigert, A.(1985), “Trust as a social reality,” *Social Forces*, 64(3), 969-985.
- Lind, E. A., and T. R. Tyler(1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, NY: Plenum.
- Locke, E. A.(1976), “The Nature and Causes of Job Satisfaction,” In M. D Dunnett (ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago : Rand Mcnally, 1300.
- MaAllister, D. J.(1995), “Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations,” *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Mayer, R. C., J. H. Davis, and F. D. Schoorman(1993), “An Integrative Model of Organizational Trust,” *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- McComick, E. A., and J. Tiffin(1979), *Industrial Psychology*, 6th ed., George Allend Unwin London, 298.

- McFarlin, D. B., and P. D. Sweeney(1993), "Workers' Evaluations of the End of the Means An Examination of four Models of Distributive and Procedural Justice," *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 55, 23-30.
- Mishra, J.(1996), "Organizational Response to Crisis: The Centrality of Trust," in R. M. Karmer, and T. R. Tyler (eds), *Trust in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 291-287.
- Rempel, J. K., J. G. Holmes, and M. P. Zanna(1980), "Trust in Close Relationships," *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 95-112.
- Rotter, J. B.(1971), "Generalized expectancies for interpersonal trust," *American Psychologist*, 35, 1-7.
- Smith, P. C., R. M. Kendall, and C. L. Hulin(1969), "The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement : A Strategy of the Study of Attitudes," Skokie, IL : Rand McNally, 1-3.
- Stouffer, S. A., E. A. Suchman, L. C. DeVinney, S. A. Starr, and R. M. Williams, Jr.(1949), "The American Soldier: Adjustment During Army Life," 1, Princeton, HJ: Princeton University Press.
- Tyler, T. R., and E. A. Lind(1992), "A Relational Model of Authority in Groups. In M. Zanna(Ed), *Advances in Experimental Social Psychology*," NY; Academy Press, 25, 115-191.
- Zucker, L.(1986), "Production of Trust : Institutional Sources of Economic Structure," *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111.