

# 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향과 상사신뢰의 매개역할 -MICE산업 종사자들을 중심으로-

Effect of Organizational Justice on Organizational Effectiveness and the Mediating  
Role of Supervisor Trust  
-With a focus on the MICE industry employees-

고종욱\*, 김명숙\*\*, 박종표\*\*\*  
안양대학교 공공행정학과\*, 마이비즈컨설팅\*\*, 경기도पाल당수질개선본부\*\*\*

Jong-Wook Ko(jwkay@hanmail.net)\*, Myeong-Suk Kim(jarakim65@naver.com)\*\*,  
Jong-Pyo Park(jopopark@gg.go.kr)\*\*\*

## 요약

본 연구는 MICE산업종사자들을 대상으로 분배 및 절차공정성이 MICE산업의 조직유효성에 미치는 영향과 상사신뢰의 매개역할을 탐구하는데 그 목적이 있었다. 본 연구를 위한 자료는 수도권 소재 30개 MICE업체 종사자 303명으로부터 수집되었다. 자료수집도구로는 자기기입식 질문지를 사용하였으며, 주된 자료 분석방법으로는 구조방정식모형분석기법을 사용하였다. 연구결과 분배 및 절차공정성은 조직유효성의 세 지표인 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행위에 대해 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 상사신뢰는 조직공정성과 조직유효성 간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과가 갖는 이론적·실천적 함의를 논의하였으며, 향후 연구방향을 제시하였다.

■ **중심어** : | MICE산업 | 조직공정성 | 조직유효성 | 상사신뢰 |

## Abstract

The purpose of this study was to investigate the effects of distributive and procedural justice on organizational effectiveness and the mediating role of supervisor trust among the MICE industry employees. For the study, data were collected from 303 MICE industry employees in metropolitan area by self-administered questionnaires. Collected data were analyzed using structural equation modeling technique. The results of this study showed that organizational justice had effects on organizational effectiveness measured in terms of job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behaviour of MICE industrial employees and that supervisor trust mediated the relationship between organizational justice and organizational effectiveness. Based on the results of this study, the theoretical implications of the findings were discussed and directions for future research were advanced.

■ **keyword** : | MICE industry | Organizational Justice | Organizational Effectiveness | Supervisor Trust |

## I. 서론

조직은 보상제공으로 조직구성원의 노력이 조직이

추구하는 목표와 연결될 수 있도록 하며, 반면 조직구성원들은 자신의 노력이나 기여에 대한 보상이 자신의 기대수준을 만족시킬 수 있는 정도이기를 바라면서 조

접수일자 : 2014년 04월 16일

수정일자 : 2014년 05월 15일

심사완료일 : 2014년 05월 15일

교신저자 : 박종표, e-mail : jopopark@gg.go.kr

직에 참여한다. 그러나 현실은 개개인의 욕구수준이나 조직이 보유한 자원의 한계로 인하여 제한된 보상을 제공하는 것이 일반적이다.

조직이 제공하는 보상에 대해 조직구성원들이 느끼는 공정과 불공정의 지각은 종업원들의 동기부여, 직무성과, 나아가 조직에 대한 기능적 혹은 역기능적 행위에 직·간접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 조직이나 상사에 대한 신뢰에도 영향을 미친다는 것이 여러 문헌에서 보고 되어왔다[1][2]. 따라서 조직관리자는 구성원들이 최대한 수급 가능할 수 있도록 구성원의 성과나 기여에 근거한 평가와 보상을 합리적으로 연계시키는 노력이 필요하다. 최근의 경영환경도 개인능력과 성과를 기준으로 조직과 조직구성원을 관리하는 추세에 있다. 이런 측면에서 조직공정성은 성과평가, 임금결정, 승진 등과 같은 의사결정에 중요한 요인이며 개인의 조직참여는 물론 조직관리에 핵심동인이라 할 수 있다[3][4].

미래 신 성장 동력으로서 국민경제성장과 고용창출 효과가 큰 대표적인 고부가가치산업으로 주목받고 있는 회의(meeting), 포상관광(incentive tour), 국제회의(convention), 전시산업(exhibition)을 포괄 융합하는 개념으로 정의되는 MICE산업은 지난 10여 년 간 양적인 성장을 해 왔다. 우리나라 MICE산업의 경우 대표적인 소규모 팀제 조직으로 업무성과에 대한 개별능력평가나 단기프로젝트에 따른 인센티브 제공이 중요한 인적관리 수단으로 활용되고 있다. 그러나 우리나라 MICE산업은 체계적인 인적자원 개발과 육성체제의 미비, 원활하지 못한 전문 인력수급 등과 같은 문제를 안고 있으며, 비효율적인 인적자원의 관리 및 활용, 능력과 성과에 따른 보상시스템의 미 확립 등으로 핵심인력이 타산업으로 유출하는 사례가 빈번한 실정이다[5]. 물론 이러한 원인에는 여러 가지 요인들이 있겠으나, 팀제, 단기프로젝트 중심의 성과 지향적 업무성격을 고려한다면 조직공정성의 미 확립이 MICE산업이 겪고 있는 효율적인 인적자원관리와 조직유효성을 저해하는 핵심적인 요인 중의 하나로 판단된다. 그럼에도 불구하고, MICE산업 분야에서 이에 대한 연구는 매우 드문 실정이다[6][7].

한편 신뢰 관련 문헌에 따르면 조직공정성은 조직유

효성에 직접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라 상사에 대한 신뢰를 매개로 조직유효성에 간접적으로 영향을 미친다는 것을 시사하고 있다[1][2][8-10]. 그러나 조직공정성과 관련된 선행연구들은 대부분 조직유효성에 대한 조직공정성의 직접적 영향에만 연구의 초점을 맞추고 있을 뿐이며, 상사신뢰의 매개영향까지 동시에 고려한 연구는 거의 없는 실정이다. 따라서 본 연구는 MICE산업 종사자들을 대상으로 조직공정성이 조직유효성에 미치는 직접적 영향은 물론 상사신뢰의 매개를 통한 간접적 영향도 함께 실증적으로 탐구해보고자 한다. 구체적으로 본 연구에서는 조직공정성의 두 차원인 분배 및 절차공정성이, 즉, 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행위의 세 측면에서 측정된 MICE산업의 조직유효성에 미치는 직접적인 영향과 조직공정성과 조직유효성 간에 상사신뢰가 수행하는 매개역할에 대하여 탐구하고자 한다. 연구의 결과는 MICE산업 종사자들의 효율적인 인적자원관리를 위한 의미 있는 시사점을 제공할 것으로 기대된다.

## 2. 연구의 이론적 배경

### 2.1 조직공정성

조직공정성은 조직 내에서 보상의 분배와 관련된 의사결정의 절차나 배분된 보상에 대해 종업원들이 지각하는 공평성을 말한다[11]. 조직공정성에 대한 초기의 연구는 주로 분배공정성, 즉 배분된 보상에 대한 공평성에 초점을 맞추어졌다. 분배공정성에 대한 대표적인 이론은 인지부조화 개념에 기초한 Adams(1963)의 형평이론이다. 이 이론에 따르면, 분배공정성은 자신이 조직에 투입한 노력과 기여(투입)의 정도와 그로부터 받은 보상(산출) 비율이 자신의 준거대상인 타인의 투입과 보상 비율에 비해 얼마나 일치하는지의 여부를 가리킨다[12]. 즉 자신의 산출/투입의 비율이 타인의 산출/투입의 비율과 같다면 공정성을 경험하게 되고, 비율이 서로 같지 않다면 불공정성을 지각하게 된다는 것이다.

특히, 자신의 투입과 산출 비율이 준거대상의 투입과 산출비율보다 적을 경우에는 그 개인은 분배의 불공정성에 대해 분노를 나타내면서 불공정 해소를 위한 다양한 전략을 구사한다는 것이다. 형평이론에 따르면, 이러

한 불공정성 극복방안으로는 직무에 들어가는 노력정도를 조절하는 개인의 투입변경, 개인의 성과 변경, 타인의 투입이나 성과를 변화시키기 위한 압력 행사 등과 같은 행동적 방식이 있으며, 자신이나 타인의 투입과 성과의 왜곡, 비교대상의 변경 등과 같은 인지적 방식에 의한 불공정성 회복방안이 있다. 이와 같은 불공정성 회복방안이 실효를 거두지 못하거나 불공정성이 계속된다고 느끼게 되면 궁극적으로 이직하게 된다고 본다.

분배공정성 개념은 조직의 의사결정이 이루어지기까지의 절차나 규칙, 기준에 대해서는 거의 관심을 두지 않았다는 점에서 분배결과와 무관한 공정성 혹은 불공정성의 지각에 대해서는 설명하기 어렵다는 점과 동일한 보상의 상황에서 나타나는 사람들 간의 반응의 차이를 명확히 설명하기 어렵다는 한계를 지닌다. 이에 대한 대응으로 조직공정성의 다른 차원인 절차공정성 개념이 대두하게 되었다. 분배공정성이 결과물의 크기에 대한 공정성을 말한다면, 절차공정성은 보상의 크기를 결정하기 위하여 사용된 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 인식정도를 말한다[13].

절차공정성 개념의 차원성을 둘러싸고 학자들 간에 합의된 견해가 존재하지 않는 실정이다. 즉 단일차원성을 지지하는 학자들은 상호작용이나 정보와 관련된 공정성을 절차공정성의 중요 속성들로 보는 반면에 다차원성을 주장하는 학자들은 상호작용공정성이나 정보공정성을 절차공정성과는 독립된 별개의 차원으로 간주하고 있다. 본 연구에서는 절차공정성 개념의 단일차원성을 주장하는 Cropanzano and Greenberg(1997)[3], Folger and Konovsky(1999)[29]의 입장을 따르고자 한다.

절차공정성을 설명하는 대표적인 이론은 집단가치이론[14][15]이다. 이 이론에 따르면, 사람들은 집단이나 조직과 맺는 사회적 관계에 상당히 중요한 가치를 부여하며, 상대방이 자신과 맺고 있는 관계에 대하여 자신이 부여하는 만큼의 가치를 부여하고 있는지를 알고 싶어 한다는 것이다. 만일 상대방이 절차적으로 자신을 공정하고 공정적으로 대우한다면, 이것은 자신과의 사회적 관계에 중요한 가치를 부여하는 것으로 간주된다

는 것이다. 즉 절차의 공정한 적용(절차공정성)은 절차의 운영자가 적용대상자의 인간적 존엄성과 자존심을 세워주는 것이며, 따라서 절차는 보상결정을 위한 단순한 수단이 아니라 상호간의 사회적 관계에 부여되는 가치의 원천임을 의미한다는 것이다. 이러한 이유로 절차의 공정한 적용 여부가 구성원의 행태에 중요한 영향을 미치게 된다고 본다.

위에서 살펴본 조직공정성 관련 문헌들을 분배 및 절차공정성이 개인의 직무태도 및 행동은 물론 집단과 조직의 성과에도 중요한 영향을 미친다고 주장하고 있으며, 그동안 국내외에서 수행된 실증연구들도 이러한 주장의 타당성을 경험적으로 뒷받침하고 있다 [3][4][7][16-18].

## 2.2 조직유효성

조직유효성(organizational effectiveness)은 ‘조직이 얼마나 잘 되고 있는가’ 또는 ‘얼마나 효과적으로 운영되고 있는가’를 나타내는 것으로 조직성과를 평가하는 기준을 말한다[19]. 조직유효성 문헌들을 살펴보면, 학자들 간에 조직유효성 개념에 대한 일치된 견해가 존재하지 않으며, 이에 대한 접근방식과 평가기준도 다양하다는 것을 알 수 있다. 조직유효성에 대한 접근방식은 크게 목표모형, 자원기반모형, 내부과정모형 및 경쟁가치모형으로 나누어진다[20]. 목표모형은 조직이 원하는 목표의 달성정도에 초점을 맞추고, 자원기반모형은 조직이 높은 성과를 낼 수 있도록 필요한 자원을 효과적으로 습득하는 정도에 초점을 두고, 내부과정모형은 조직 내에서 이루어지는 내부 활동에 초점을 두며, 경쟁가치모형은 다양한 접근방법들을 통합에 초점을 두고 있다[21]. 이들 접근방식에 따라 평가기준도 달라진다.

[22]은 선행연구를 검토한 결과 조직유효성의 평가기준으로 30개의 요인들이 사용되고 있다는 것을 발견하였으며, 이 요인들을 심리적 지표, 경제적 지표 그리고 관리적 지표의 세 유형으로 분류하였다. 심리적 지표에는 직무만족도, 동기부여, 사기 등이 있고, 경제적 지표에는 전반적 유효성, 생산성, 능률, 수익 등이 있고, 그리고 관리적 지표에는 사고의 빈도, 결근율, 이직률, 계획과 목표설정 등이 있다. 또한 [23]은 조직유효성의 평

가지표를 경제적 성과지표와 심리적 성과지표로 나누었는데, 경제적 성과 지표에는 수익성, 성장성, 생산성, 매출액 등이 포함되고, 심리적 성과지표에는 구성원들의 사기, 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 직무수행능력 등이 해당된다.

인적자원관리에 초점을 맞춘 경우 조직유효성지표로는 일반적으로 [22][23]이 말하는 심리적 지표인 직무만족, 조직몰입, 조직시민행위, 직무성과, 이직률 등의 변수들이 측정지표로 활용되고 있다. 본 연구에서도 인적자원관리의 측면에서 조직유효성 개념에 접근하고자 하며, 궤적으로 직무만족, 조직몰입 그리고 조직시민행위의 세 변수를 조직유효성의 측정지표로 검토하고자 한다. 직무만족은 조직구성원이 자신의 일을 좋아하는 정도를 말하며[24], 조직몰입은 한 개인이 자신의 조직과 동일시하고 조직에 관여하는 강도의 상대적 크기를 말하고[25], 조직시민행위는 조직구성원들이 자신이 소속된 조직의 발전을 위해 자발적으로 수행하는 다양한 지원활동[26]을 말한다.

분배공정성과 조직유효성의 측정지표인 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행위간의 관계에 대한 선행연구를 살펴보면, 조직구성원들이 자신이 조직에 투입한 노력과 기여의 정도와 그로부터 받은 보상의 분배정도가 공정하다고 느끼면, 자신의 일을 더 많이 좋아하게 되고[17][27], 조직과 동일시하고 조직에 관여하는 정도가 상대적으로 커지게 되며[16][28], 그리고 자신이 소속된 조직의 발전을 위해 자발적으로 수행하는 다양한 지원활동을 하는 것으로 나타났다[26][29].

절차공정성과 조직유효성간의 관계에 대한 선행연구를 보면, 조직구성원은 보상측정 절차가 공정하다고 느끼면, 직무에 더 많이 만족하게 되고[18][30-32], 조직에 대한 몰입을 더 많이 유도하게 되며[8][18][27][28], 조직의 발전을 위해 이타적 정신으로 조직에 더 많은 기여를 하는 것으로 나타났다[9][29][33].

따라서 위에서 검토한 이론 및 선행연구들에 근거하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설1: 조직공정성의 두 유형인 분배 및 절차공정성은 조직유효성의 측정지표인 직무만족, 조직

몰입 및 조직시민행위에 직접적인 정의 영향을 미칠 것이다.

분배 및 절차공정성의 역할과 관련하여 다양한 이론들이 제시되고 있는데, 그 중에서 가장 널리 논의되고 있는 것이 두요인모형(two-factor model)이다[3]. 두요인모형의 주장에 따르면, 분배 및 절차공정성의 상대적 영향력은 결과변수들(outcome variables)의 특성에 따라 달라진다는 것이다. 즉 분배공정성은 개인관련 결과변수에 주로 영향을 미치는 반면에, 절차공정성은 조직관련 결과변수에 주로 영향을 미친다고 본다[27][34][35].

한편 문화적 맥락에 주된 초점을 맞추는 문화적 모형은 개인주의적인 가치관이 지배하는 서구사회의 경우 분배공정성이 개인의 태도와 행동에 주로 영향을 미치는 반면에 집단주의적인 특성을 지니는 동양사회에서는 분배공정성보다는 절차공정성이 조직구성원의 태도와 행동에 훨씬 더 중요한 영향을 미친다고 주장한다[36-38].

이렇듯 두요인모형과 문화적 모형은 분배 및 절차공정성의 상대적 영향에 대해서 서로 다른 예측을 하고 있다. 두요인모형에 따른다면, 본 연구에서 분배공정성은 직무만족에 주로 영향을 미치는 반면에 절차공정성은 조직몰입 및 조직시민행위에 주로 영향을 미칠 것으로 예상된다. 한편 문화적 모형에 따른다면, 서구에 비해 집단주의적인 문화특성이 상대적으로 더 강한 우리나라에서 분배공정성보다는 절차공정성이 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행위에 더 큰 영향을 미칠 것으로 예상된다. 본 연구에서 조직공정성과 조직유효성간의 관계에 대한 가설1의 검증을 수행하면서, 동시에 두요인모형과 문화적 모형의 타당성에 대해서도 검토해보기로 하겠다.

## 2.3 상사신뢰

신뢰는 불확실 혹은 위험 상황에 직면하였을 때 타인의 말과 행동에 확신을 가지고 그 의도가 선함을 기꺼이 감수하는 것을 말한다[2]. 조직에서 신뢰가 중요한 이유는 첫째, 사회 및 인간관계의 통제기능을 대체할

수 있고, 둘째, 인간의 상호작용에서 감시와 통제 등을 포함하는 거래 비용을 줄일 수 있으며, 셋째, 다양한 사회적 연결망 및 조직문화형성에 기여를 할 수 있고, 넷째, 높은 조직성과를 달성할 수 있는 촉매역할을 담당하며, 다섯째, 불확실성을 감소시키는 수단으로서의 기능을 하기 때문이다. 따라서 신뢰는 상대방에 행동에 대한 예측가능성을 높여주고 상호 간의 관계에서 자발적 행동의 원인으로서 기능한다[39].

신뢰는 조직 내의 수평적 차원에서는 동료에 대한 신뢰, 그리고 수직적 차원에서는 조직과 상사에 대한 신뢰로 나누어진다. 분배 및 절차공정성은 보상의 분배나 할당에 관한 상사와 경영진의 의사결정과 그러한 결정에 이르는 과정 및 절차에 관련된 문제이기 때문에 수직적 차원에서의 조직 및 상사의 신뢰와 밀접한 관련을 맺고 있다. 따라서 본 연구에서는 수직적 차원의 신뢰에 초점을 맞추고자 한다. 한편 규모가 큰 조직에서는 상사신뢰와 조직신뢰가 상호 구분되는 독립적인 현상으로 나타나는 경우가 많지만, 본 연구의 대상처럼 규모가 영세한 MICE기업에서는 상사신뢰와 조직신뢰가 상호 중첩되어 구별되지 않는 경우가 대부분이다. 따라서 본 연구에서는 수직적 차원의 신뢰 중에서 상사신뢰에 초점을 맞추고자 한다.

상사신뢰는 상사의 행동이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 가까이 수용하려는 심리적 상태를 의미한다[39]. 상사신뢰는 상사와 조직구성원의 관계형성의 기본전제로서 역할을 수행하고, 조직 내 갈등을 완화시키고 협동을 증진시킴으로써 개개인의 성과를 높이는 역할을 한다 [40][41].

LMX(Leader-Member Exchange)이론에 따르면, 상사와 부하간의 관계는 모든 조직구성원에게 동일하게 적용되기 보다는 부하마다 서로 다르게 작용한다[42]. 즉, 내부집단 부하직원에게는 보다 높은 차원의 상호간 신뢰, 존중, 의사결정의 기회 등의 기회를 제공하는 반면에, 외부집단 부하직원에게는 공식적인 역할의 복종만을 요구한다[43].

조직공정성 관련문헌들은 일반적으로 조직공정성과 결과변수간에 직접적 관계를 상정하고 있다. 그러나

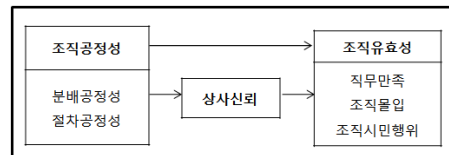
[44]의 신뢰모형은 조직공정성과 조직유효성간의 관계에서 상사신뢰가 매개역할을 한다고 주장하고 있다. 즉, 분배 및 절차공정성이 높으면, 이는 보상과 관련된 평가의 주된 주체인 상사에 대한 신뢰로 이어지고, 상사에 대한 높은 신뢰는 다시 개인 및 조직성과의 증대와 조직유효성의 제고로 나타난다는 것이다.

국내외에서 수행된 실증연구들도 상사신뢰의 매개역할을 경험적으로 지지하고 있다. 해외연구를 살펴보면, [1]와 [2]의 연구는 상사신뢰가 분배 및 절차공정성과 직무만족 및 조직몰입의 관계를 매개한다는 것을 보여주고 있으며, [45]과 [9]의 연구에서는 상사신뢰가 분배 및 절차공정성과 조직시민행동변수를 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 국내연구에서도 [8][10][46]은 상사신뢰가 분배 및 절차공정성과 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행위간의 관계를 매개한다는 것을 보여주고 있다.

따라서 이상의 논의에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2: 상사신뢰는 조직공정성과 조직유효성 간의 관계를 매개할 것이다.

이제까지의 논의를 요약해 보면 조직공정성, 분배 및 절차공정성은 조직유효성 측정지표인 조직몰입, 직무만족, 조직시민행위에 직접적인 영향관계 뿐만 아니라 신뢰를 매개로 간접적인 영향을 미치며, 아래와 같은 연구모형으로 정리된다.



[연구모형]

### 3. 연구방법

#### 3.1 표본 및 자료분석

본 연구를 위한 자료는 수도권 소재 30개 MICE업체의 종사자들로부터 수집되었다. 자료수집을 위한 도구로는 표준화된 자기기입식질문지를 사용하였으며, 질

문지의 배포 및 회수는 각 기업의 협조를 받아 2011년 6월 초순부터 7월 중순까지 6주간에 걸쳐 이루어졌다. 30개 기업에서 확률표집 된 350명의 근로자들에게 질 문지가 배포되었으며, 총 316부가 회수되어 90.3%의 높은 응답률을 보였다. 이 중 무응답이 많아서 분석에 포함시키기 곤란한 13개의 사례를 제외하고 최종적으로 분석에 포함된 표본 수는 총 303명이다. 분석에 포함된 303명의 인구통계적특성은 아래에 제시된 [표 1]과 같다.

표 1. 인구학적 특성 (n 303)

구 분		빈도(N)	백분율(%)
성별	남자	152	50.2
	여자	151	49.8
연령	20대	109	36.0
	30대	120	39.6
	40대	55	18.2
	50대	19	6.3
학력	고졸이하	18	5.9
	전문대졸	50	16.5
	대졸	193	63.7
	대학원이상	42	13.9
혼인지위	미혼	181	59.7
	기혼	122	40.3
근속 연수	2년미만	83	27.4
	2년이상~5년미만	85	28.1
	5년이상~10년미만	85	28.1
	10년이상	50	16.5
직급	평사원	93	30.7
	주임급	35	11.6
	대리급	69	22.8
	과장급	73	24.1
	부장급이상	33	10.9
월평균 소득	100만원미만	13	4.3
	100~200만원	106	35.0
	200~300만원	106	35.0
	300~400만원	43	14.2
	400~500만원	23	7.6
	500만원 이상	12	4.0
직종	PCO	37	12.2
	PEO	58	19.1
	컨벤션센터부로	76	25.1
	지원업체	40	13.2
	이벤트기획사	51	16.8
	기타	41	13.5

본 연구모형에 포함된 변수들은 신뢰도와 타당도 등의 측정속성이 잘 확립되어 있기 때문에 조직연구에서 널리 활용되는 척도들을 사용하여 측정하였다. 우선 조직공정성의 한 차원인 분배공정성은 [24]이 개발한 척

도 중에서 4개의 문항을, 조직공정성의 다른 차원인 절차공정성은 [27]이 개발한 척도에서 4개의 문항을 선정하여 측정하였다. 그리고 매개변수인 상사신뢰는 [2]가 개발한 척도에서 5개의 문항을 선정하여 측정하였다.

본 연구에서 사용한 조직유효성의 세 측정지표 중에서 직무만족은 [47]이 개발한 직무만족척도에서 4개 문항을, 조직몰입은 [25]이 개발한 정감적몰입척도에서 4개 문항을, 그리고 조직시민행위는 [26]이 개발한 조직시민행위척도에서 이 개념의 핵심요소인 이타주의 측정문항 5개를 이용하여 측정하였다. 이 변수들의 측정에 사용된 문항들에 대한 응답은 ‘정말 그렇다’(5점)에서 ‘전혀 그렇지 않다’(1점)까지의 5개의 응답범주를 갖는 리커트식 5점 스케일을 사용하여 이루어졌다.

변수들의 측정에 사용된 척도들이 적절한 타당도를 지니고 있는지를 알아보기 위해서 AMOS 18.0을 사용하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였으며, 그 결과가 [표 2]에 제시되어 있다. 일반적으로 모형적합도 지수가 .90 이상이거나 RMSEA가 .05 미만이면 모형적합도가 우수한 것으로 판단한다 [48][49].

본 연구에서 요인분석에 투입된 측정모형의 모형적합도지수를 보면 IFI는 .917, TLI는 .914, CFI는 .917로서 모두 .90을 넘는 값을 보이고 있고 RMSEA는 .042로서 .05보다 작은 값을 보이고 있어 모형적합도는 우수하다는 것을 알 수 있다.

일반적으로 측정문항의 요인부하량이 .50 이상이면 그 문항은 해당요인에 매우 적절하게 적재되는 것으로, 즉 적절한 수렴타당도(convergent validity)를 지니는 것으로 판단한다. 또한 평균분산추출값(average variance extracted, AVE)이 .50 이상이고 개념신뢰도(construct reliability)가 .70 이상이면 적절한 수렴타당도를 지니며, 각각의 구성개념의 AVE의 제곱근이 다른 구성개념들 간의 상관관계 값보다 크면 적절한 판별타당도(discriminant validity)를 지니는 것으로 판단한다 [50][51]. [표 2]에서 각 측정문항의 요인부하량을 보면 모두 최소한 .60 이상의 높은 값으로 해당요인에 적절하게 부하되고 있다는 것을 알 수 있다. 이에 덧붙여, 모든 AVE값과 개념신뢰도 값은 각각 모두 .50과 .70보

다 훨씬 큰 값을 보이고 있다. 또한 각 구성개념의 AVE의 제공된 값은 [표 3]에 제시된 변수들 간의 상관관계 값보다 크게 나타나고 있다. 이러한 결과들은 본 연구에서 변수의 측정에 사용된 척도들은 적절한 수렴 및 판별타당도를 지니고 있다는 것을 가리킨다.

한편, 일반적으로 척도의 신뢰도 계수가 .80 이상이면 아주 만족스러운 수준으로 판단한다[52]. [표 2]에서 알 수 있듯이, 신뢰도 계수인 크론바흐의 알파(Cronbach's alpha) 값이 모두 .80을 넘고 있다. 따라서 본 연구에서 사용된 척도들은 모두 매우 만족스러운 수준의 신뢰도를 지니고 있다는 것을 알 수 있다.

표 2. 확인적 요인분석 결과

변수	측정문항	요인 적재량	오차	AVE	개념 신뢰도	Cronbach's α
분배 공정성	분배공정성1	.925	.124	.755	.928	.909
	분배공정성2	.953	.078			
	분배공정성3	.887	.180			
	분배공정성4	.626	.512			
절차 공정성	절차공정성1	.840	.208	.732	.916	.886
	절차공정성2	.831	.220			
	절차공정성3	.815	.231			
	절차공정성4	.765	.308			
상사신뢰	상사신뢰1	.780	.273	.761	.941	.927
	상사신뢰2	.856	.236			
	상사신뢰3	.846	.255			
	상사신뢰4	.863	.218			
	상사신뢰5	.895	.148			
직무 만족	직무만족1	.874	.165	.688	.896	.853
	직무만족2	.890	.140			
	직무만족3	.614	.489			
	직무만족4	.727	.323			
조직 몰입	조직몰입1	.704	.455	.641	.876	.843
	조직몰입2	.701	.400			
	조직몰입3	.768	.276			
	조직몰입4	.861	.167			
조직 시민행위	조직시민행위1	.708	.301	.711	.925	.876
	조직시민행위2	.796	.223			
	조직시민행위3	.779	.215			
	조직시민행위4	.797	.204			
	조직시민행위5	.751	.252			

$\chi^2=765.559$ ,  $df=284$ ,  $p=.000$ ,  $IFI=917$ ,  $TLI=.914$ ,  $CFI=917$ ,  $RMSEA=.042$

### 3.3 자료의 분석

본 연구에서 설정된 연구모형의 검정을 위한 자료분석방법으로는 AMOS 18.0 통계패키지를 이용한 구조방정식모형분석기법을 사용하였으며, 성별, 연령, 학력, 혼인지위, 월평균소득, 근속연수 6개의 인구통계학적변수들을 통제변수로 사용하였다. 성별변수는 남자는 1, 여자는 0의 값을, 그리고 혼인지위변수는 기혼은 1, 미혼은 0의 값을 갖는 가변수(dummy variable)로 전환시켰다. 연령, 학력, 월평균소득 및 근속연수의 네 변수는 각 응답범주의 중간 값을 이용하여 연속변수로 전환시켰다.

구조방정식모형은 변수들 간의 선형관계를 가정하고 있다. 따라서 모형추정에 앞서 분산분석을 이용하여 선형 및 비선형부분으로 분해하여 유의성을 검증하는 방법으로 변수들 간의 선형관계를 검토하였으며, 그 결과 대부분의 관계가 선형인 것으로 나타났다. 선형에서 벗어난 것으로 나타난 일부 관계에 대해서는  $R^2$ 와  $\eta^2$ 를 비교하는 한편 그래프를 그려서 비선형의 정도를 확인하였으나 변수들의 변환을 필요로 할 정도로 심각한 비선형관계는 없었다. 변수들 간의 다중공선성 문제도 검토하였다. 일반적으로 변수들 간의 단순상관계수가 .80이 넘거나 분산팽창지수(VIF, variance inflation factor)가 10이 넘으면 심각한 다중공선성 문제가 존재하는 것으로 간주된다. [표 3]에 제시된 변수들 간의 상관관계를 보면 상관계수가 .80 이상 되는 경우는 없다. 또한 분산팽창지수를 계산한 결과 그 값이 2를 넘는 경우가 없는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에 포함된 변수들 간에 심각한 다중공선성 문제는 없다고 판단된다.

## 4. 연구결과 및 논의

### 4.1 상관관계 분석

분석에 포함된 이론적 변수들 간의 상관관계를 분석한 결과가 [표 3]에 제시되어 있다. [표 3]에서 변수들 간의 상관관계를 살펴보면, 조직공정성과 직무만족, 조직몰입, 조직시민행위 및 상사신뢰에 유의한 정의 상관을 맺고 있다.

표 3. 변수들 간의 상관관계

구 분	분배공 정성	절차공 정성	상사 신뢰	직무 만족	조직 몰입	시민 행위
분배 공정성	(.869)					
절차 공정성	.433**	(.856)				
상사 신뢰	.314**	.527**	(.829)			
직무 만족	.503**	.434**	.374**	(.801)		
조직 몰입	.551**	.596**	.530**	.629**	(.843)	
시민 행위	.331**	.373**	.481**	.417**	.483**	(.843)

\* P < .05, \*\* P < .01; 괄호 안의 수치는 AVE의 제곱근 값임.

4.2 가설의 검증

앞에서 설명했듯이, 연구모형의 추정과 가설검정을 위한 자료분석방법으로 구조방정식모형분석기법을 사용하였고, 성별, 연령, 학력, 혼인지위, 월평균소득, 근속연수의 6개의 인구학적 변수들을 통제변수로 사용하였다. 분석결과는 [표 4]에 제시되어 있다. 우선 2개의 조직공정성 변수와 6개의 통제변수들이 매개변수인 상사신뢰에 미치는 영향에 대한 분석결과를 담고 있는 [표 4]의 <식1>을 보면, 분배공정성( $\beta=.097, p<.05$ )과 절차공정성( $\beta=.476, p<.01$ )의 두 변수 모두 상사신뢰에 유의미한 정의 영향을 미치고 있다. 그리고 6개의 통제변수 중에서는 연령( $\beta=.218, p<.01$ ) 변수가 상사신뢰에 유의미한 정의 영향 미치는 반면에 혼인지위( $\beta=-.122, p<.05$ ) 변수는 상사신뢰에 유의미한 부의 영향을 미치

고 있다.

[표 4]에서 2개의 조직공정성 변수와 매개변수인 상사신뢰 및 6개의 통제변수들이 조직유효성의 한 지표인 직무만족에 미치는 영향에 대한 분석결과를 담고 있는 <식2>를 보면, 분배공정성( $\beta=.349, p<.01$ )과 절차공정성( $\beta=.195, p<.01$ ), 그리고 매개변수인 상사신뢰( $\beta=.151, p<.01$ ) 모두 직무만족에 유의미한 정의 영향을 미치고 있다. 그리고 두 공정성 변수의 상대적 영향력을 보면, 직무만족에 대한 분배공정성의 영향이 절차공정성의 영향보다 더 큰 것으로 나타났다. 한편 6개의 통제변수 중에서는 학력( $\beta=.108, p<.05$ )만이 직무만족에 유의미한 정의 영향을 미치고 있다.

2개의 조직공정성 변수와 매개변수인 상사신뢰 및 6개의 통제변수들이 조직유효성의 다른 지표인 조직몰입에 이르는 경로에 대한 분석결과를 담고 있는 [표 4]의 <식3>을 보면, 직무만족에 대한 결과와 유사하게, 분배공정성( $\beta=.312, p<.01$ )과 절차공정성( $\beta=.310, p<.01$ ) 및 상사신뢰( $\beta=.257, p<.01$ )의 세 변수 모두 조직몰입에 유의미한 정의 영향을 미치고 있다. 그리고 조직몰입에 미치는 분배 및 절차공정성의 영향의 크기는 거의 동일하다. 한편 6개의 통제변수 중에서는 월평균소득( $\beta=.155, p<.05$ )만이 조직몰입에 유의미한 정의 영향을 미치고 있다.

마지막으로, 조직유효성 변수의 또 다른 지표인 조직시민행위에 대한 선행변수들의 영향을 분석한 결과인

표 4. 구조모형 분석 결과

구 분	식1: 매개변수= 상사신뢰			식2: 종속변수= 직무만족			식3: 종속변수= 조직몰입			식4: 종속변수= 조직시민행위		
	계수	CR	P	계수	CR	P	계수	CR	p	계수	CR	p
<b>통제변수</b>												
성별 <sup>1)</sup>	-0.047	-0.894	0.186	-0.002	-0.039	0.485	-0.022	-0.516	0.303	-0.034	-0.655	0.257
연령	0.218**	2.532	0.006	-0.019	-0.226	0.411	-0.036	-0.496	0.310	-0.097	-1.126	0.131
학력	0.066	1.187	0.168	0.108*	1.998	0.024	-0.019	-0.417	0.338	0.123*	2.225	0.014
혼인지위 <sup>2)</sup>	-0.122*	-1.866	0.032	0.007	0.111	0.456	0.024	0.453	0.326	-0.049	-0.748	0.228
월평균소득	-0.008	-0.099	0.461	-0.017	-0.203	0.420	0.155*	2.220	0.014	0.186*	2.213	0.014
근속연수	-0.066	-0.755	0.276	0.085	0.987	0.162	0.038	0.523	0.301	-0.005	-0.063	0.475
<b>공정성변수</b>												
분배공정성	0.097*	1.762	0.040	0.349**	6.451	0.000	0.312**	6.854	0.000	0.123*	2.235	0.013
절차공정성	0.476**	8.518	0.000	0.195**	3.195	0.001	0.310**	6.045	0.000	0.123*	1.995	0.024
<b>매개변수</b>												
상사신뢰				0.151**	2.650	0.004	0.257**	5.358	0.000	0.360**	6.220	0.000

<sup>1)</sup> 남자=1, 여자=0; <sup>2)</sup> 기혼=1, 미혼=0; \* P < .05, \*\* P < .01



[표 4]의 <식4>를 보면, 앞에서 살펴본 직무만족 및 조직몰입에 대한 결과와 비슷하게, 분배공정성( $\beta=.123, p<.05$ )과 절차공정성( $\beta=.123, p<.05$ ) 및 상사신뢰( $\beta=.360, p<.01$ )의 세 변수 모두 조직시민행위에 유의미한 정의를 영향을 미치고 있다. 그리고 분배 및 절차공정성이 조직시민행위에 미치는 영향의 크기는 동일하다. 한편 6개의 통제변수 중에서는 학력( $\beta=.123, p<.05$ )과 월평균소득( $\beta=.186, p<.05$ )의 두 변수가 조직시민행위에 유의미한 정의 영향을 미치고 있다.

### 4.3 선행변수들의 효과분해

조직유효성의 세 지표인 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행위에 대한 분배공정성, 절차공정성 및 상사신뢰의 세 변수의 직접효과, 간접효과 및 총 효과를 분석한 결과가 [표 5]에 제시되어 있다. 분석결과를 담고 있는 [표 5]를 보면, 분배공정성과 절차공정성의 두 변수 모두 직접효과와 측면에서뿐만 아니라 직접효과와 간접효과와의 합을 나타내는 총 효과의 측면에서도 조직유효성의 세 지표인 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행위의 세 변수에 모두 정의 영향을 미치고 있다는 것을 알 수 있다. 또한 직접효과와 비교했을 때 간접효과와 크기가 대체로 작기는 하지만, 분석결과는 분배 및 절차공정성이 조직유효성의 세 지표인 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행위에 직접적으로 뿐만 아니라 상사신뢰를 통해서 간접적으로도 정의 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다.

표 5. 조직유효성에 대한 선행변수들의 직접효과, 간접효과 및 총 효과 분해

구분	종속변수= 직무만족			종속변수= 조직몰입			종속변수= 조직시민행위		
	직접 효과	간접 효과	총 효과	직접 효과	간접 효과	총 효과	직접 효과	간접 효과	총 효과
분배공정성	.349	.015	.364	.312	.025	.337	.123	.035	.158
절차공정성	.195	.072	.267	.310	.122	.422	.123	.171	.294
상사신뢰	.151	0	.151	.257	0	.257	.360	0	.360

### 4.4 결과논의

첫째, 본 연구에서는 조직공정성 변수인 분배공정성과 절차공정성이 조직유효성 지표인 직무만족, 조직몰입 그리고 조직시민행위에 미치는 영향을 검토하였다. 그 결과 분배공정성과 절차공정성이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행위에 모두 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구결과는 조직공정성이 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행위의 측면에서 측정된 조직유효성에 전반적으로 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다. 이러한 결과는 조직공정성변수들이 조직유효성에 긍정적인 영향을 미친다는 기존의 연구결과들과도 대체로 일치하는 경향을 보여주고 있다 [16][26-29][33]. 따라서 본 연구결과는 분배 및 절차공정성이 조직유효성 제고에 긍정적인 기여를 한다는 것을 확인시켜주고 있다.

둘째, 분배 및 절차공정성의 상대적 영향력과 관련하여 본 연구결과는 분배공정성은 절차공정성에 비해 직무만족에 더 중요한 영향을 미치는 반면에 조직몰입과 조직시민행위에 대해서는 분배 및 절차공정성이 비슷한 크기의 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다. 이러한 결과는 분배공정성은 직무만족에 주로 영향을 미치는 반면에 절차공정성은 조직몰입 및 조직시민행위에 주로 영향을 미칠 것이라는 두요인모형의 예측과 일치하지 않는다. 뿐만 아니라 분배공정성보다는 절차공정성이 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행위에 더 큰 영향을 미칠 것이라는 문화적 모형의 예측과도 상이하다. 즉, 두요인모형과 문화적 모형은 본 연구결과에 의해서 경험적으로 뒷받침되지 않는다. 이와 같은 결과가 나타난 주된 이유는 두요인모형과 문화적 모형의 단순성에 있는 것으로 보인다. 사실 최근의 연구들은 결과변수의 차이나 문화적 차이뿐만 아니라 성별, 조직유형, 직업유형 등에 따라서도 분배 및 절차공정성의 상대적 영향력이 달라질 것이라는 점을 시사하고 있기 때문이다 [36][37]. 분배 및 절차공정성의 상대적 영향력에 대한 예측의 정확도를 높이기 위해서는 결과변수의 유형이나 문화적 차이 외에도 다양한 요인들을 고려하는 보다 정교한 이론을 발전시킬 필요가 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 조직공정성과 조직유효성간의

직접적인 관계뿐만 아니라 상사신뢰의 매개역할에 대해서도 탐구하였다. 그 결과 조직공정성의 두 요인인 분배공정성 및 절차공정성은 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행위의 측면에서 측정된 조직유효성에 직접적으로 뿐만 아니라 상사신뢰를 매개로 하여 간접적으로도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 본 연구결과는 조직공정성과 조직유효성간의 관계에서 상사신뢰가 매개 역할을 하고 있다는 경험적 증거를 보여주고 있으며, 상사신뢰의 매개역할을 지지하는 선행연구[2][8][10][45][46]들의 타당성을 뒷받침해주고 있다. 따라서 조직공정성과 조직유효성간의 관계를 탐구하는 향후 연구에서는 상사신뢰의 매개역할을 반드시 고려해야 할 것이다.

## 5. 결론 및 제언

본 연구는 MICE산업종사자들을 대상으로 분배 및 절차공정성이 조직유효성에 미치는 영향과 상사신뢰의 매개역할을 탐구하는데 그 목적이 있었다. 연구결과 분배 및 절차공정성은 조직유효성의 세 지표인 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행위에 대해 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 본 연구결과는 조직공정성은 조직유효성에 직접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라 상사신뢰의 매개를 통해서 간접적으로도 영향을 미친다는 것을 보여주었다.

이와 같은 본 연구결과는 MICE산업의 효율적 인적자원관리를 위해서 매우 중요한 시사점을 제공한다. 첫째, 분배공정성은 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행위의 측면에서 측정된 조직유효성에 중요한 영향을 미치고 있다. 따라서 MICE업체 경영진은 조직구성원들이 상대적 박탈감과 분배의 불공정성을 느끼지 않게끔 보수 및 승진체계를 합리적으로 개선할 필요가 있을 것이다. 또한 최종적인 의사결정권한을 가지고 있는 최고경영자들은 보수, 승진이나 보직 등의 분배 시에 공정성 유지는 물론 조직구성원의 조직에 대한 노력과 기여에 대하여 객관적인 평가방법을 마련해야 할 것이다.

둘째로, 분배공정성과 더불어 절차공정성도 MICE산업종사자들의 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행위의 측면에서 측정된 조직유효성에 매우 중요한 영향을 미

치는 것으로 나타났다. 따라서 MICE업체 경영진들은 절차공정성을 높이기 위해서 보상, 승진 및 보직분배의 결정에 있어서 정확한 정보에 근거한 절차의 공정한 적용, 의사결정과정에서 적용대상자들에 대한 적절한 발언기회의 부여, 그리고 편견 없는 공평무사한 자세로 절차공정성을 높이고자 하는 노력이 절실히 요청된다고 하겠다.

셋째, 본 연구는 총효과의 측면에서 상사신뢰가 분배 및 절차공정성 보다도 조직유효성 제고에 더 큰 기여를 한다는 것을 보여주고 있다. 이러한 결과는 불신에 기초한 X이론보다는 신뢰에 바탕을 둔 Y이론이 조직유효성 제고에 훨씬 더 큰 도움이 된다는 McGregor의 이론과도 일맥상통한다. 따라서 MICE산업의 경영자들은 수직적인 차원에서 부하와 상사 및 조직 간 상호 간에 보다 높은 차원의 믿음과 존중의 조직문화와 분위기를 조성하는 한편 상호신뢰에 바탕을 둔 경영전략을 펼쳐 나갈 필요가 있을 것이다.

향후 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 수도권 소재 30개 MICE업체 종사자들로부터 수집된 자료를 사용하여 수행되었기 때문에 연구결과와 일반화에 제약이 있을 수 있다. 조직과 지역을 달리 해서 다양한 직종의 조직구성원들을 대상으로 추가적인 연구가 수행될 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 결과변수로서 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행위의 세 변수를 검토하였다. 그러나 분배공정성 및 절차공정성의 역할 및 상대적 영향력을 보다 충실한 이해를 위해서는 다른 결과변수들도 광범위하게 탐구할 필요가 있을 것이다.

셋째로, 일반적으로 횡단적 자료(cross-sectional data)를 사용하여 변수들 간의 인과관계를 규명하는 데는 한계가 있다. 본 연구에서는 분배 및 절차공정성이 MICE산업종사자들의 직무태도에 영향을 미치는 것으로 인과관계를 설정하였다. 그러나 예컨대, 직무만족이 높을수록 MICE산업종사자들이 절차공정성을 더욱 긍정적으로 지각할 가능성도 배제할 수 없다. 종단적 연구(longitudinal study)가 수행된다면, 변수들 간의 인과관계를 보다 명료하게 확정지을 수 있을 것이다.

참고 문헌

- [1] R. C. Mayer, J. H. Davis, and F. D. Schoorman, "An integrative model of organizational trust," *Academy of Management Review*, Vol.20, No.3, pp.709-734, 1995.
- [2] J. Cook, and T. Wall, "Attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment," *Journal of Occupational Psychology*, Vol.53, pp.39-52, 1980.
- [3] R. Cropanzano and J. Greenberg, *Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze*, In: Cooper, C. L. & I. T. Robertson(eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons Ltd, 12, 1997.
- [4] N. M. Hauenstein, T. McGonigle, and S. W. Flinder, "A meta-analysis of the relationship between procedural justice and distributive justice: Implications for justice research," *Employee Responsibilities and Right Journal*, Vol.13, No.1, pp.39-56, 2001.
- [5] 한국컨벤션전시산업연구원, "MICE산업종사원 경력개발 마스터플랜 개발연구", pp.3-4, 2010.
- [6] 한태진, 김홍, "공기업CEO의 리더십특성이 조직구성원의 리더십수준과 조직유효성에 미치는 영향", *한국콘텐츠학회*, 제8권, 제11호, pp.306-322, 2008.
- [7] 홍순복, "공공조직에서 상사신뢰와 조직유효성에 미치는 영향", *한국콘텐츠학회*, 제7권, 제3호, pp.197-206, 2007.
- [8] 권안용, "호텔종사원의 공정성 지각과 조직유효성에 있어 신뢰의 매개효과 연구", *관광경영연구*, 제13권, 제2호, pp.1-25, 2009.
- [9] R. H. Moorman, "The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?," *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, pp.845-855, 1991.
- [10] 최소연, "조직공정성이 사회복지사의 조직시민 행동에 미치는 영향에 관한 연구: 상사신뢰의 매개효과를 중심으로", *한국사회복지학*, 제57권, 제3호, pp.389-413, 2005.
- [11] B. P. Niehoff and R. H. Moorman, "Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.3, pp.527-556, 1993.
- [12] J. S. Adams, "Toward an understanding of inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.67, No.5, pp.422-423, 1963.
- [13] R. Folger and J. Greenberg, "Procedural Justice: An interpretive analysis of personnel systems," In K. M. Rowland & G.R.Ferris(Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol.74, pp.35-42, 1985.
- [14] J. W. Thibaut and L. Walker, *Procedural Justice :A Psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.
- [15] E. A. Lind and T. R. Tyler, *The Social Psychology of Procedural Justice*, NY: Plenum, 1988.
- [16] 김경수, 김태인, "SEM을 이용한 분배공정성과 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구", *생산성논집*, 제24권, 제3호, pp.25-57, 2010.
- [17] 허찬영, 박정도, "조직구성원의 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향과 조직지원인식 및 LMX의 조절효과: 군대조직을 중심으로", *인적자원관리연구*, 제19권, 제4호, pp.177-203, 2012.
- [18] 황두모, *조직공정성과 경영자특성이 조직유효성에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로*, 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위논문, 2012.
- [19] 신유근, *조직행위론*, 서울, 대신출판사, 1991.
- [20] L. H. Richard, *Organization theory and design*; 9th edition, Thomson South-Western, pp.62-76, 2007.

- [21] J. W. Eric and Sarah Dawson, "Managers' perceptions of criteria of organizational effectiveness," *Academy of Management Studies*, Vol.38, No.2, pp.173-199, 2001.
- [22] J. P. Campbell, *On the nature of organizational effectiveness*, New Perspectives on Organizational Effectiveness, San Francisco: Jossey-Bass, p.19, 1977.
- [23] D. R. Dalton, W. D. Todor, M. J. Spendolini, G. J. Fielding, and L. W. Porter, "Organizational Structure and Performance: A Critical Review," *Academy of Management Review*, pp.49-54, 1980.
- [24] J. L. Price and C. W. Mueller, *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*, Greenwich, CT: JAI Press, 1986.
- [25] J. P. Meyer and N. J. Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment," *Human Resource Management Review*, Vol.1, pp.61-89, 1991.
- [26] D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Solider Syndrome*. MA: Lexington Books, 1988.
- [27] D. B. McFarlin and P. D. Sweeney, "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes," *Academy of Management Journal*, Vol.35, pp.626-637, 1992.
- [28] J. Greenberg, "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow," *Journal of Management*, Vol.16, pp.399-423, 1990.
- [29] 김명현, 유형창, "민간경비원의 조직공정성지각이 조직시민행동에 미치는 영향", *한국경호경비학회*, 제14권, pp.69-87, 2007.
- [30] R. Folger and M. A. Konovsky, "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions," *Academy of Management Journal*, Vol.32, pp.115-130, 1989.
- [31] S. S. Masterson, K. Lewis, B. M. Goldman, and S. M. Taylor, "Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships," *Academy of Management Journal*, Vol.43, pp.738-748, 2000.
- [32] 서영준, 고종욱, "분배 및 절차공정성이 종합병원 간호사들의 직무태도에 미치는 영향", *한국병원경영학회지*, 제9권, 제1호, pp.115-132, 2004.
- [33] Y. Cohen-Charash and P. E. Spector, "The role of justice in organizations: a meta-analysis," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.86, No.2, pp.278-321, 2001.
- [34] W. H. Hendrix, T. Robbins, J. Miller, and T. P. Summers, "Effects of Procedural and Distributive Justice on Factors Predictive of Turnover," *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol.13, No.4, pp.611-632, 1998.
- [35] P. Sweeney and D. McFarlin, "Workers' Evaluations of the 'Ends' and the 'Means': An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.55, pp.83-98, 1993.
- [36] 임준철, 윤정구, "분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구: 문화적 맥락이 조직성원의 행위성향에 미치는 영향을 중심으로", *행정학회*, 제27권, 제1호, pp.93-111, 1998.
- [37] D. Field, M. Pang, and C. Chiu, "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Employee Outcomes in Hong Kong," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, pp.547-562, 2000.
- [38] C. W. Mueller, R. D. Iverson, and D. G. Jo, "Distributive Justice Evaluations in two Cultural Contexts: A Comparison of U. S and South Korean Teachers," *Human Relations*, Vol.52,

- No.7, pp.869-893, 1999.
- [39] D. M. Rousseau, S. B. Sitkin, R. S. Burt, and C. Camere, "Not so different after all: A cross-discipline view of trust," *The Academy of Management Review*, Vol.23, No.3, pp.393-404, 1998.
- [40] J. E. Beccerra and A. K. Gupta, "Trust within the organizational integrating the trust literature with agency theory and transaction costs economics," *Public Administrative Quarterly*, Vol.23, No.2, pp.177-203, 1999.
- [41] 최찬기, "리더십유형과 조직몰입의 관계에 있어서 상사에 대한 신뢰의 조절효과에 관한 연구-국내4대 그룹의 CEO를 중심으로", *인적자원개발연구*, 제11권, 제1호, pp.57-88, 2008.
- [42] G. B. Graen, and M. Uhl-Bien, "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective," *The Leadership Quarterly*, Vol.6, No.2, pp.219-247, 1995.
- [43] G. Yukl, *Leadership in organization*(6th edition), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2006.
- [44] J. K. Bulter, "Toward understanding and measuring condition of trust: Evolution of a condition of trust inventory," *Journal of Management*, Vol.17, pp.643-663, 1991.
- [45] C. A. Smith, D. W. Organ, and J. P. Near, "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents," *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, pp.453-463, 1983.
- [46] 도윤경, "비서의 조직공정성지각이 조직유효성에 미치는 영향에 있어서의 상사에 대한 신뢰의 매개효과", *비서학논총*, 제11권, 제2호, pp.5-23, 2002.
- [47] A. H. Brayfield and H. F. Rothe, "An Index of Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, Vol.35, pp.307-311, 1951.
- [48] 김계수, *AMOS구조방정식모형분석*, 서울, 고려정보통신, 2001.
- [49] R. P. Bagozzi and Y. Yi, "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.16, No.1, pp.74-94, 1988.
- [50] C. Fornell and D. F. Larcker, "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, Vol.18, No.1, pp.39-50, 1981.
- [51] J. F. Hair, R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black, *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., New York: MacMillan Publishing Co. 2006.
- [52] J. C. Nunnally, *Psychometric Theory*, 2nd ed., New York: McGraw-Hill, 1978.

#### 저 자 소 개

#### 고 중 욱(Jong-Wook Ko)

#### 정희원



- 1982년 2월 : 서울대학교 사회학과 졸업(학사)
- 1985년 2월 : 서울대학교 대학원 사회학과 졸업(석사)
- 1996년 5월 : 미국 University of Iowa 졸업(사회학 박사)
- 1990년 3월 ~ 2000년 2월 : 중부대학교 교수
- 2001년 3월 ~ 2013년 현재 : 안양대학교 공공행정학과 교수

<관심분야> : 인사조직, 방법론

김 명 속(Myung-Suk Kim)

정회원



- 2004년 2월 : 호서대학교 벤처전 문대학원 벤처기술경영학과졸업(석사)
- 2011년 2월 : 호서대학교 벤처전 문대학원 노인복지학과졸업(박사)

- 2011년 7월 ~ 2012년 12월 : JD경영연구원 책임연구원
  - 2013년 2월 ~ 2014년 현재 : 마이비즈컨설팅(주) 책임연구원
- <관심분야> : 실버산업, 노인복지, 노인일자리 및 창업, 인사관리

박 중 표(Jong-Pyo Park)

정회원



- 2009년 2월 : 호서대학교 글로벌 창업대학원 창업컨설팅트학과 졸업(석사)
- 2012년 2월 : 호서대학교 벤처전 문대학원 정보경영학과졸업(박사)

- 1989년 7월 ~ 현재 : 경기도पाल당수질개선본부 선박팀장
- <관심분야> : 창업, 인사관리