

고과공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 있어 고과수단성의 조절효과에 관한 실증적 연구 : 대학 교직원을 중심으로

이다정 · 이광희[†] · 박동진 · 이종봉

금오공과대학교 산업경영학과

A Empirical Study on the Moderate Effect of Appraisal Instrumentality in the Effect of the Appraisal Justice on the the Organization Commitment : Focused on the University Employees

Da-Jung Lee · Kwang-Hee Lee[†] · Dong-Jin Park · Jong-Bong Lee

Dept. of Industrial Management in Kumoh National Institute of Technology

This study analyzed the main effect on organizational commitment of organizational justice factors and the moderating effects of appraisal instrumentality on the relationship of three justice factors(distributive justice, procedural justice, and interactional justice) and organizational commitment. Hypotheses were tested by surveying 468 employees of four universities. This results suggest following important implications. First, all three justice factors are essential to enhance the level of organizational commitment in appraisal about employee of university. Second, especially, the moderating effect of appraisal instrument has been found only between distributive justice and organization commitment.

Keywords : Organization Commitment, Appraisal Instrument, Appraisal Justice, Moderate Effect

1. 서 론

최근에 개인이 조직에 헌신하는 노력이 조직성과변수에 미치는 영향력이 검증되면서 조직몰입은 많은 학자들에 의해서 연구되어 왔다.

조직몰입(organizational commitment)이란 조직 구성원이 조직에 대한 심리적 일체감의 정도를 나타내는 개념으로 조직구성원이 조직에 대한 애착, 헌신 혹은 심리적인 상태와 관련되어 정의되어왔다. Buchanan(1974)은 조직몰입을 조직의 목표와 가치관을 받아들이는 동시에, 조직에 대한 충성심, 그리고 역할에 대한 심리적인 몰입이라고 정의하였으며 대다수의 경험적 연구가 조직

구성원의 정서적 몰입도가 높으면 그의 직무만족도가 제고 되거나 직무성과(job performance)가 향상됨을 보여 준다. 조직몰입은 성과를 예견하고 설명하는데 유용한 변수로써 많은 사람들에 의해서 연구되어 왔으며, 특히 조직몰입은 종업원의 이직을 예측하는 중요한 선행변수로 지적되고 있어 인적자원관리의 중요 요소로 다뤄지고 있다.

Mowday(1982) 의 다수는 조직몰입은 개인과 조직에게 모두 중요한 의미를 가진다고 보고하고 있으며, 개인의 입장에서는 조직에 몰입함을 통해 조직으로부터 외적인 보상(external reward)뿐만 아니라 심리적인 안정감과 만족감을 얻을 수 있으며 조직의 입장에서도 구성원들의

높은 조직몰입 수준이 결국과 이직 또는 조직의 성과측면에서도 조직의 목표를 추구함에 있어서 유익을 줄 수 있게 된다. 많은 문헌들은 조직몰입을 주로 정서적인 것으로 받아들여 조직구성원이 자신이 소속된 조직에 대해 가지는 충심심의 한 형식으로 간주하며, 이들 문헌에 따르면 조직에 대한 정서적 애착(affective attachment)을 토대로 몰입된 구성원들은 조직과 일체감을 느껴 업무수행에 적극성을 띠게 되고, 직무수행과 조직의 운영 방침에 순응하게 된다고 한다(Mowday 등, 1982).

조직몰입에 관한 기존의 연구들은 조직몰입의 개념화를 포함하여 그 선행변수 및 결과변수들에 관한 연구가 가장 많으며(Cohen, 1993; Mowday 등, 1979; O'Reilly and Chatman, 1986), 이 외에도 다른 직무변수와의 상호작용효과(Poter 등, 1974), 경력변수와의 관계(Gupta and Taylor, 1993), 이직과 관계된 통계기법의 연구(Huselid and Day, 1991), 조직몰입의 발전적 단계(O'Reilly and Chatman, 1986), 다국적 기업에서의 조직몰입에 관한 연구(Gregersen and Black, 1992), 문화적 비교분석(서재현, 1994) 등과 같이 여러 방면에서 이루어졌다(김문숙, 1997).

그러나 대부분의 조직몰입에 대한 연구들은 주로 단순한 선형적인 관계만을 조사한 것을 지적하여 메타분석을 통해서 조직몰입에 대한 선행변수들이 조절효과를 나타낼 수 있음을 주장하였으며, 이에 대한 연구의 중요성을 언급하였다. 이러한 연구결과를 두고 볼 때에 다양한 상황요인과 변수들에 의해 조직몰입이 선행변수로 조절될 수 있는 가능성이 있음을 보여준다. 또한 기존의 연구결과들이 단순한 선형적 관계만을 고려하여 선행변수에서 조절변수의 역할을 간과한 경향이 있는데 선행변수의 조절효과를 포함시키면 그 영향력이 달라질 것으로 예상된다.

결국 공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 대해서는 많은 학자들에 의해서 연구되어 그 타당성이 지지되었지만 다양한 상황에서 조절변수들의 효과를 고려한 연구의 필요성이 제기된다고 할 수 있다. 이에 따라 본 연구에서는 인사고과의 상황 하에 공정성의 요인이 조직몰입에 미치는 영향이 기존의 연구와 동일한 지 재확인하고, 또한 고과에 대한 수단성이 이들 관계를 조절하는 역할을 하는지 실증검증을 통해 확인하고자 한다.

수단성이란, Vroom(Vroom, 1964)의 동기이론에서 시작된 개념으로 성과결과에 따른 기대보상의 실현가능성에 대한 주관적인 확률을 의미한다. 따라서 고과 수단성이란 고과를 통해 피고과자가 얻게 되는 급부획득의 가능성에 대한 인식으로 적용될 수 있다. 즉, 피고과자들은 자신의 고과결과를 통해 임금인상이나, 승진 등과 같은 이득을 얻게 될 가능성이 높을 때 고과수단성을 더 지각하게 된다는 것이다.

만약, 이러한 고과 수단성이 조직 내에서 공정성과 조직몰입의 관계에서 조절 역할을 한다면 기존의 단순한 인과관계의 시각이 아니라 고과수단성에 따른 공정성과 조직몰입의 조절변수를 확인하는데 의의를 가질 것으로 예상된다.

따라서 본 연구에서는 첫째, 인사고과에 대한 공정성의 하위 차원별 3가지 요인이 조직몰입에 미치는 상대적인 영향력을 규명하고, 둘째, 고과수단성이 이들 관계에 있어서 조절변수로서의 역할을 하는지 검증하고자 한다.

본 연구를 위해 표본을 대학교 교직원들을 대상으로 하였으며, 이에 따른 결과가 교직원집단의 특화된 공정성관리에 다양한 시사점을 도출하고 조직몰입의 수준을 제고할 수 있으리라 기대된다.

2. 이론 고찰 및 가설의 설정

2.1 조직몰입과 공정성의 개념

조직몰입의 정도가 조직관리의 효율성의 정도를 나타내주는 가장 보편적인 개념일 뿐만 아니라 조직구성원들의 행동을 예측할 수 있는 사전지표로 활용될 수 있기 때문에(정연양, 1992) 조직몰입은 많은 학자들의 연구대상이 되어 왔다. 조직몰입이란 조직 구성원의 일체감의 정도에 대한 개념으로 조직구성원이 조직에 대한 애착 혹은 심리적인 상태와 관련되어 정의되어왔다. 대표적인 연구인 Mowday, Porter, Steers(1982)는 조직몰입 차원을 '조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰 및 수용, 조직에 대해 공헌하려는 의지, 조직의 구성원으로 계속 남으려는 강한 욕구'로 분류하였다.

Meyer와 Allen(1984)는 조직몰입을 정서적 조직몰입, 지속적 조직몰입, 그리고 규범적 조직몰입으로 구분하였는데 정서적 조직몰입은 조직의 목표에 대한 감정적인 동일시이며, 지속적 조직몰입은 조직에서 떠날 때의 수반되는 비용으로 인한 몰입이며, 규범적 조직몰입은 조직규율에 따라야 하는 심리적인 의무감과 관련된 몰입이다. 많은 문헌들은 조직몰입을 주로 정서적인 것으로 받아들여 조직구성원이 자신이 소속된 조직에 대해 가지는 충성심의 한 형식으로 간주하며 조직에 대한 정서적 애착을 토대로 몰입된 구성원들은 조직과 일체감을 느껴 업무수행에 적극성을 띠게 되고, 조직의 운영 방침에 순응한다는 것이다(Mowday 등, 1982).

이들 선행연구에 의하면 조직몰입은 다양한 성과변수와 관계가 있는 것으로 밝혀지고 있다.

이와 더불어 조직에서의 공정성 개념은 Adam(1965)

의 공정성이론을 토대로 지속적인 연구의 대상이 되어 왔다. 지금까지의 공정성에 관한 연구들을 종합해볼 때 공정성은 크게 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 구분할 수 있다. 분배공정성은 개인이 그들의 투입과 산출 간의 비율을 다른 사람의 투입과 산출의 비율과 비교하여 그 비율이 같을 때 공정하다고 지각하게 되는 것을 말한다. 이는 교환관계에 근거를 둔 것으로 조직 구성원이 자신의 투입에 비례한 보상을 받는지에 대한 결과에 초점을 맞춘 것으로 이를 지적하여 Leventhal(1980)은 의사결정이 진행되는 절차에 대한 공정성을 제시하였다. 이는 보상배분결정을 위해 활용되는 공식적인 절차에 대한 공정성을 의미한다(Masterson 등, 2000). 상호작용공정성은 의사결정절차가 실행되는 과정에서 구성원들이 받는 대인적 처우의 질(the quality of interpersonal treatment)을 의미한다(Bies and Moag, 1986). 상호작용 공정성은 현재까지 공정성의 독립적인 차원의 구분에 대한 논란의 여지가 있지만, 최근에는 그 독립성이 어느 정도 일관되게 보고되고 있다.

본 연구에서는 보다 정확한 공정성 측정을 위해 인사고과의 상황에서의 공정성을 개념화하여 공정성의 3가지 차원인 분배, 절차, 상호작용 공정성을 각각의 차원으로 구분하여 연구하고자 한다.

2.2 공정성과 조직몰입과의 관계에 관한 연구

기존의 공정성에 관한 연구들을 살펴보면 공정성의 지각이 대부분 조직연구에서 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등 전반적으로 조직유효성을 향상시키는 요인으로써 그 중요한 역할을 수행해 왔음을 볼 수 있다(Alexander and Runderman, 1987; Greenberg, 1990). 이러한 사실들은 공기업이나 일반기업에서도 공통적으로 나타나고 있으며, Alexander and Runderman(1987)에 의하면 공정성의 요인 중 절차공정성은 분배공정성에 비해 조직관련변수에 더 많은 영향을 미치며 분배공정성은 개인관련변수에 보다 영향을 미친다고 나타낸 바 있다. McFarlin and Sweeney(1992)의 연구결과에서도 분배공정성과 절차공정성이 조직과 개인관련 변수에 각기 다르게 영향을 미치는 것으로 나타내고 있다. 이와 같은 차별적인 역할은 다른 연구에서도 비교적 일관되게 나타나고 있으며, 국내 연구의 경우에서도 약간의 차이는 있지만 대부분 이와 같이 분배공정성은 직무만족 등의 개인관련 변수에 절차공정성은 조직몰입과 같은 조직관련 변수에 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다. 구체적인 차이에 대해서는 다소 차이는 있지만 대부분의 공정성 관련 연구에서는 이러한 공정성의 지각이 조직의 성과를 예견하는 주요한 변수로 사용 되어왔으며, 기존연구

구들에 의하면 공정성 인식이 조직몰입에 중요한 선행변수임을 보여주고 있다(Folger and Konovsky, 1989; Konovsky 등, 1987; 서재현, 1998).

이러한 공정성요인을 절차공정성과 분배공정성 2요인으로 분류한 연구와 상호작용공정성을 포함하여 3요인으로 분류한 연구결과들을 정리하면 다음의 <표 1>과 같이 나타낼 수 있다.

<표 1> 공정성 요인과 조직관련 변수

구분	내용	학자
2요인 모형	분배공정성은 임금만족, 직무만족 등 개인관련 변수에 더 많은 영향을 미치며, 절차공정성은 조직몰입과 같은 조직관련 변수에 영향을 미친다.	McFarlin and Sweeney(1992) Konovsky(1989)
	분배공정성과 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 다소 차이는 있지만 모두 조직몰입에 유의한 영향을 미친다.	민경호, 조국행(2002) Brockner(1997) 윤용관(2001)
3요인 모형	분배공정성, 절차공정성 및 상호작용공정성 모두가 조직몰입에 유의적인 영향을 미친다.	Rhee(1996)
	조직몰입과 신뢰는 절차공정성, 분배공정성, 상호작용공정성 모두에 영향을 받고 있다.	Cohen-Charash and Spector(2001)

결국, 기존의 연구들에서 공정성의 3가지 요인인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 모두는 조직과 개인을 대상으로 영향을 미치고 있으며, 조직몰입에 유의미한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

따라서 본 연구에서 설정한 인사고과의 상황 하에서도 기존의 연구와 동일하게 나타나는지 재확인하고자 하여 다음과 같은 가설을 세우고자 한다.

- 가설 1-1 : 상호작용공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-2 : 절차공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-3 : 분배공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 수단성의 기존 연구

본 연구의 초점은 수단성이 조직몰입과 공정성과의 관계를 조절하는지를 살펴보는 데 있다.

먼저, 수단성이론(Instrumentality Theory)이란 각 개인이 직무의 결과에 얼마나 가치를 두고 있으며 중요하게

생각하고 있는지를 미래 관점에서 결정한다는 가정 하에, 자신이 맡고 있는 현재의 직무가 기대 결과를 달성하는데 얼마나 기여하고 있는지를 지각하고 그에 따라 인식하며, 개인은 업무를 수행하는 동안 기대되는 가치와 매력 등을 함께 고려하게 된다는 것이다.

따라서 인사고과의 상황 하에서의 수단성이란 고과를 통해 피고과자가 얻게 되는 급부획득의 가능성에 대한 인식으로 정의할 수 있다.

기존 수단성관련 연구들은 Husman과Lens의 학습동기와 관련된 연구와, 노조수단성과 노조몰입 간의 관계를 밝히기 위한 연구 등으로 진행되어 왔으며 연구결과 노조수단성은 노조몰입에 영향을 미치는 변수로 보고되고 있으며(Bamberger, 1999), 기존 연구결과를 요약하면 다음의 <표 2>와 같이 나타낼 수 있다.

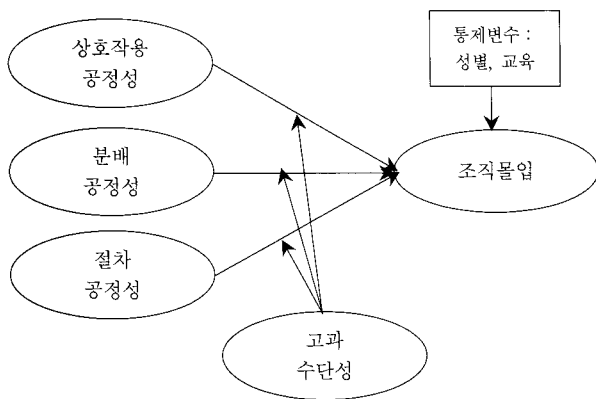
<표 2> 수단성의 연구결과

연구자	연구 결과
Newton and Shore(1992) Bamberger(1999) Iverson and Kuruvilla(1995)	노조 수단성이 노조몰입에 직·간접적으로 영향을 미친다
Husman and Lens(1999)	지각된 수단성이 학업성취에 긍정적인 영향을 미친다

위의 표에서 보여 지는 결과에서와 같이 수단성을 지각할수록 그 결과의 몰입정도에 영향을 미치게 되는 것을 확인 할 수 있다.

따라서 본 논문에서 초점으로 하고 있는 고과에 대한 수단성이 공정성과 조직몰입과의 관계를 어느 정도 조절할 수 있을 것으로 예상된다.

가설 2-1 : 고과수단성이 클수록 분배공정성의 증가가 조직몰입에 미치는 영향은 커지게 될 것이다.



<그림 1> 연구 모형

가설 2-2 : 고과수단성이 클수록 절차공정성의 증가가 조직몰입에 미치는 영향은 커지게 될 것이다.

가설 2-3 : 고과수단성이 클수록 상호작용공정성의 증가가 조직몰입에 미치는 영향은 커지게 될 것이다.

따라서 본 논문의 연구 모형을 다음 <그림 1>로 나타낼 수 있다.

3. 연구 방법

3.1 자료의 수집 및 표본의 특성

본 연구는 4개 대학 교직원들을 대상으로 설문조사를 하였으며 배포된 설문지는 총 550부로 480부가 회수되었으나 분석에 사용된 설문지는 총 468부이다. 통계분석은 SAS 9.1을 사용하였다.

표본의 전체적인 특징은 남성이 68.9%, 여성이 31.1%로 남성이 2배 이상 많이 나타났으며, 평균 연령은 42.9세로 나타났으며, 표본의 교육수준은 대졸-52.6%, 대학원졸-19.7%, 고졸-15.2%, 전문대졸-11.9%의 순으로 나타났으며 대졸이 과반수이상을 차지하고 있다. 근속연수는 평균이 15.1년으로 15년 이상의 근무자가 54.9%를 차지하고 있다.

3.2 변수의 측정 및 타당성 검증

측정도구는 분배공정성, 상호작용공정성, 절차공정성, 조직몰입, 고과수단성으로 통제변수를 포함하여 총 43 문항으로 구성하였다. 모든 독립변수들은 리커트 5점

<표 3> 변수의 조작적 정의

변수의 조작적 정의	
분배공정성(5) Moorman(1991)	개인이 받은 결과물에 대하여 지각된 공정성
절차공정성(7) Moorman(1991)	개인이 조직으로부터 받는 결과물들이 결정되는 공식적인 절차에 대한 지각된 공정성
상호작용공정성(6) Moorman(1991)	조직 내 의사결정 절차가 실행되는 과정에서 구성원들이 받는 대인적 처우의 질에 대한 공정성
조직몰입(6) Mowday 등(1979)	개인인 조직체의 심리적인 일체감의 정도
고과수단성(6) 이광희, 이철기(2007)	고과를 통해 피고과자가 얻게 되는 급부획득의 가능성에 대한 주관적인 인식

척도를 사용하여 측정하였다.

본 연구에서 조절변수로 사용된 고과수단성은 5점 척도로 측정하였는데 수단성이 높은 집단(고과수단성 점수가 3보다 큰 경우)과 낮은 집단(고과수단성 점수가 3보다 작은 경우)으로 구분하여 각각 0과 1로 더미변수로 처리하였다.

사용된 변수의 조작적 정의를 다음 <표 3>에 나타내었다.

분배공정성항목은 책임, 경험, 노력의 양, 일의 성과, 스트레스 등에 기초하여 보상결과가 공정한지를 측정하였으며, 절차공정성항목은 정보수집 절차와 이의제기 절차와 같은 의사결정 과정의 공식적인 측면을 측정, 상호작용공정성은 상사의 부하 배려, 상사의 개인적 편견 억제, 적시 피드백 제공, 부하에 대한 친절하고 호의적인 배려, 부하 권리에 대한 관심, 부하에 대한 질실한 태도등을 측정하였다. 조직몰입은 조직에 대한 충성도나 긍정적 태도와 같은 항목으로 측정하였고 고과수단성은 임금수준, 복리후생, 근로조건, 회사의 감독스타일, 공정한 대우 등 5개의 근로조건 개선에 도움이 되는 정도를 측정하였다.

각 항목들에 대한 신뢰도를 검증하기 위하여 Cronbach's alpha계수의 항목별 신뢰도 검사를 실시한 결과 다음 <표 4>에서와 같이 신뢰도가 0.8이상으로 비교적 높게 나타나 안정된 값을 보이고 있다.

<표 4> 측정항목에 대한 신뢰도 검증

변수명	신뢰도 α	척도	출처
분배공정성	0.9501	1-5	Moorman(1991)
상호작용공정성	0.9077	1-5	Moorman(1991)
절차공정성	0.9054	1-5	Moorman(1991)
조직몰입	0.8085	1-5	Mowday 등(1979)
고과수단성	0.9283	1-5	이광희, 이철기(2007)

또한 측정도구의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였으며 아래에 나타난 바와 같이 아이겐 값(eigen value)이 1이상인 요인이 모두 3개로 분류되었다. 상호관련공정성, 절차공정성, 분배공정성으로 분류되었고, 이들 3요인의 전체 설명 분산은 각각 23.76%, 23.67%, 24.28%로 설명되어지고 이들 3개의 요인이 전체 분산의 71.71%로 설명하는 것을 알 수 있다. 결론적으로, 설문항목의 구성타당성은 매우 높은 것으로 나타났으며 인사고과를 대상으로 한 공정성의 요인은 이 세 가지 요인으로 분류될 수 있음이 이를 통하여 밝혀졌다.

<표 5> 공정성 설문항목의 요인분석 결과

설문항목	상호작용공정성	절차공정성	분배공정성
1	0.79543	0.14834	0.26330
2	0.75936	0.25473	0.18231
3	0.58468	0.25962	0.26942
4	0.83490	0.21363	0.22275
5	0.78024	0.26460	0.16929
6	0.81943	0.21110	0.22980
7	0.34111	0.54944	0.38783
8	0.27633	0.74448	0.04892
9	0.28417	0.73433	0.27095
10	0.22878	0.72458	0.35295
11	0.18082	0.71558	0.40121
12	0.14156	0.73908	0.23988
13	0.20266	0.77762	0.18196
14	0.24271	0.31678	0.81015
15	0.28371	0.29601	0.79783
16	0.25837	0.21880	0.86854
17	0.24506	0.23957	0.85926
18	0.25338	0.26429	0.82260
EIGEN VALUE	4.27850	4.26098	4.37045
분산설명 비율	23.76%	23.67%	24.28%

4. 실증 분석 결과

4.1 상관관계 분석

측정 항목들 간의 상관관계를 알아보기 위하여 상관분석을 실시한 결과가 다음 <표 5>에 나타나 있다.

상관분석결과에 의하면 상호작용공정성(0.40), 절차공정성(0.42), 분배공정성(0.42)이 조직몰입에 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며 고과수단성과 조직몰입과의 관계도 0.51로 정의 상관관계로 나타나 본 논문의 연구모형에서 제시하는 것과 같이 고과수단성이 공정성과 조직몰입의 관계에서 조절 효과를 나타낼 수 있을 것으로 예상된다.

4.2 가설 검증

상호작용공정성과 절차공정성 분배공정성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-1, 2, 3을 검증하기 위해 상호작용공정성, 절차공정성, 분배공정성을 독립변수로 하고 조직몰입을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 이 과정에서 일반적으로 과거의 연구들에서 조직몰입에 영향을 미친다고 알려져 온 성별과 교육정도의 효과를 통제하고 공정성요인이 미치는 독립

<표 6> 변수들 간의 상관관계

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. 성별	0.6889	0.4634	1						
2. 교육 정도	3.7608	0.9539	***	1					
3. 상호 공정	3.2572	0.7125	-0.0351	0.0484	1				
4. 절차 공정	2.9824	0.6968	-0.0216	-0.0151	***	1			
5. 분배 공정	2.9340	0.8288	-0.0763	0.0145	***	***	1		
6. 조직 몰입	3.3608	0.6133	-0.0188	-0.0660	***	***	***	1	
7. 고과 수단	2.8809	0.7459	-0.0775	0.0304	***	***	***	***	1

주) ***P < 0.001, **P < 0.01, *P < 0.05.

된 효과를 고려하기 위하여 교육정도와 성별을 통제변수로 회귀식에 투입하였다. 그 결과가 <표 6>에 나타나 있다.

비교하였다. 그 결과를 <표 7>에 나타내었다.

<표 8> 고과수단성의 조절효과 분석 결과

<표 7> 공정성과 조직몰입의 회귀분석 결과

변 수	회귀계수	T값	Prob > T
절 편	2.08821	12.89	0.0001***
교육정도	-0.04999	-1.86	0.0640
성 별	0.01744	0.31	0.7544
상호공정성	0.15998	3.32	0.0010**
절차공정성	0.16947	3.28	0.0011**
분배공정성	0.14384	3.39	0.0008***
R ²	0.241		

주) ***P < 0.001, **P < 0.05, *P < 0.01.

*성별 : 남=0, 여=1 *고과수단성 : 낮음=0, 높음=1.

위의 <표 6>에서 보여 지는 것과 같이 상호작용 공정성, 절차공정성, 분배공정성을 모두가 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있음을 볼 수 있다.

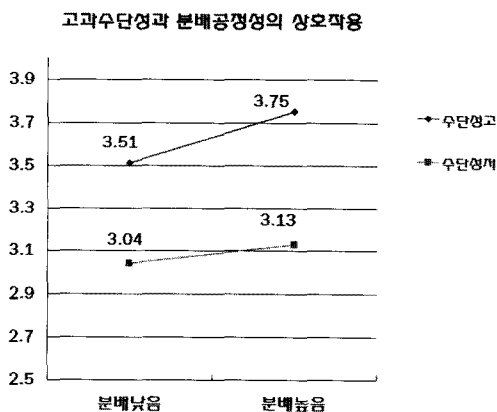
따라서 가설 1-1, 2, 3은 채택되었다

고과수단성의 조절효과를 검증하기 위해 5단계 위계적 회귀분석을 실시하였다. 조직몰입을 종속변수로 하고, 공정성의 3가지 요인 상호작용, 분배, 절차공정성을 독립변수로 두고 고과수단성을 조절변수로 한 회귀분석 결과의 R²와 각 공정성의 3가지요인과 조절변수의 곱(상호×고과수단성, 분배×고과수단성, 절차×고과수단성)으로 만든 상호작용항이 추가되면서 증가된 R²(ΔR²)를

독립변수	step 1	step 2	step 3	step 4	step 5
변 수	Beta (t-값)	Beta (t-값)	Beta (t-값)	Beta (t-값)	Beta (t-값)
절 편	2.396*** (13.26)	2.605*** (12.98)	2.710*** (13.54)	2.675*** (13.88)	2.769*** (13.51)
교육수준	-0.077** (-2.62)	-0.076** (-2.61)	-0.078** (-2.68)	-0.077** (-2.66)	-0.077** (-2.68)
성 별	0.025 (0.42)	0.035 (0.58)	0.033 (0.54)	0.020 (0.34)	0.025 (0.42)
상호작용 공정성	0.188*** (3.55)	0.186*** (3.55)	0.097 (1.67)	0.183*** (3.52)	0.129* (2.10)
절차공정성	0.140* (2.45)	0.057 (0.85)	0.129* (2.29)	0.142* (2.53)	0.144* (2.02)
분배공정성	0.012 (0.25)	0.015 (0.31)	0.004 (0.10)	-0.095 (-1.70)	-0.071 (-1.18)
조절변수 (고과수단성)	0.387*** (5.41)	-0.288 (-0.97)	-0.633* (-2.07)	-0.558* (-2.12)	-0.853** (-2.48)
고과수단성* 절차공정		0.216* (2.33)			0.184 (1.62)
고과수단성* 상호작용공정			0.302*** (3.43)		-0.022 (-0.19)
고과수단성* 분배공정				0.301*** (3.72)	0.218* (2.16)
R ²	0.339	0.349	0.361	0.364	0.369
ΔR ²	-	0.010	0.021	0.025	0.030
F test score*	-	7.128**	15.371**	18.059**	21.852**

각 상호작용항을 따로따로 삽입하여 분석하였을 때에는 각각의 상호작용항이 유의하게 나타나 조절효과가 있는 것으로 확인되었으나, 3가지 상호작용항을 한꺼번에 고려하여 회귀분석을 실시하였을 경우에는 분배공정성의 상호작용항만이 유의하게 나타났다($p < .05$).

결과적으로 3개의 공정성요인과 1개의 조절변수인 고과수단성과의 곱으로 만들어진 3개의 상호작용항들 중에 상호작용공정성과, 절차공정성의 상호작용항들은 조절변수로써의 설명에 유의미한 기여를 하지 못하고 있는 것으로 나타나고 있으며, 분배공정성의 상호작용항만이 조직몰입과의 조절변수의 역할에 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = 0.218, p < 0.05$). 이로써 고과수단성이 클수록 상호작용공정성의 증가가 조직몰입에 미치는 영향은 커지게 될 것이라는 가설 2-3은 지지되었다. 하지만 두 가지의 공정성요인 상호작용공정성과, 절차공정성의 조직몰입에 있어서의 고과수단성의 조절역할은 지지되지 못하였다. 이는 조절변수의 종류 중 강화에 해당하는 것으로 분배공정성과 조직몰입의 관계를 증대시켜주는 요인이며 조절 변수의 집단수준에 따라 교차형의 그래프로 나타낼 수 있다. 다음 <그림 2>는 위계적 회귀분석 결과에서 제시된 분배공정성의 조직몰입에 대한 영향을 고과수단성이 어떻게 조절하는지를 구체적으로 살펴보기 위해 집단 간 평균의 차이를 분석한 것이다. 즉, 고과수단성이 높은 집단과 낮은 집단을 구분하고, 분배공정성의 평균을 기준으로 분배공정성이 낮은 집단과 높은 집단을 구분하여 조직몰입의 수준을 비교한 것이다.



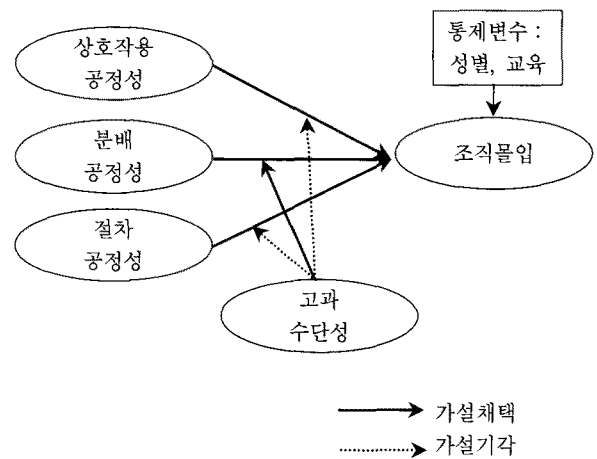
<그림 2> 고과수단성의 조절효과

고과공정성과 조직몰입의 회귀분석결과에서는 R^2 가 0.241이었고 고과수단성의 조절효과를 고려한 계층적 회귀분석결과에서는 R^2 가 0.369로 나타났다. 이것은 과거의 연구들에 비교하여 비슷한 수준이지만 절대적인 수

준으로 볼 때 낮은 수준으로 고과공정성 이외에 조직몰입에 영향을 미치는 다른 요인들이 존재한다는 것을 의미한다. 따라서 이러한 요인들에 대한 추후 연구가 이루어져야 할 것이다.

위에서 나타난 <그림 2>에 의하면 고과수단성이 낮은 집단에 비해 고과수단성이 높은 집단이 분배공정성이 높아질수록 조직몰입의 증분효과가 큰 것으로 나타났다. 이는 고과수단성에 대한 지각이 높을수록 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 크게 증가하는 것을 의미한다.

이상의 가설 검증결과를 다음 <그림 3>에 나타내었다.



<그림 3> 연구 결과 모형

위의 모형에서와 같이 가설 1-1, 2, 3과 가설 2-3, 가설 3-3은 채택 되었으나 가설 2-1, 2는 기각되었다.

5. 결 론

본 연구는 인사고과공정성의 3가지 요인이 조직몰입에 미치는 영향력을 검증하고, 고과수단성에 따라 공정성과 조직몰입의 관계를 조절하는지 실증검증을 통해서 분석하고자 하였다. 이를 통해 인적자원관리에 있어서 조직몰입의 수준을 제고하기 위한 방안으로 인사고과시 공정성 관리의 다양한 시사점을 도출하고자 하였다.

기존 연구들에 따르면 공정성의 요인의 3가지가 모두 조직몰입에 직접적 혹은 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 본 논문에서는 인사고과가 이루어지는 상황에서도 공정성 요인이 조직몰입변수에 영향을 미치는지 실증검증을 통해 재확인하였다.

실증연구의 결과를 요약하면 첫째 절차공정성, 상호작용공정성, 분배공정성이 모두 조직몰입에 영향을 미

치는 것으로 밝혀졌으며 상대적인 영향력은 큰 차이로 나타나진 않았지만 절차, 상호작용, 분배공정성순으로 나타났다 이는 기존연구의 2요인(two-factor model)의 연구와 동일한 결과이며, 절차공정성이 조직관련 변수에 영향을 더 많이 미친다는 기존의 McFarlin 과 Sweeney, Konovsky, Alexander 와 Ruderman, 임준철, 윤정구(1998)의 주장을 지지하는 결과이며, 또한 전통적으로 연구되었던 기존의 연구들과 동일하게 나타났다.

둘째, 고과수단성이 공정성과 조직몰입의 관계를 조절할 것이라는 가설을 검증한 결과 절차공정성, 상호작용공정성은 채택되지 못하였고, 2·3의 가설인 분배공정성만 채택되어 조절효과에 대해서 부분적으로 설명하고 있음을 보여주었다.

본 연구의 결과는 인사고과에 대한 공정성에 있어서 조직성과 및 효율성 제고를 위한 중요한 시사점을 제공해준다. 우선, 공정성의 3가지 요인이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 이는 절차, 상호작용, 분배공정성순으로 나타나는 것으로 보아 공정성인식에 대한 기초 자료로써 조직몰입에 대한 효율성을 높이기 위한 기준 방안을 마련해 준다. 일반적으로 본 연구의 대상인 공무원들의 업무방식과 여러 가지 체계와 관련하여 생각할 때 절차상의 엄격성이 요구되고 있는 실정이며, 또한 다른 사기업보다 비교적 안정성 있는 집단으로 생각할 수 있지만, 최근 동향으로 볼 때에 공무원 집단 내에서도 승진에 대한 서로간의 경쟁의식이 대두되고 있으며 본 연구의 실증분석결과로 인해 구성원들이 인사고과에 대한 공정성을 인식할수록 조직몰입에 더 많이 몰입하게 되는 것을 확인할 수 있었다.

이로 보건대 공무원들을 대상으로 하는 인사고과의 공정성에 대한 인식을 높일 수 있는 방법적인 면을 모색하여 조직몰입의 수준을 높이고 보다 효율성 있는 조직관리에 기여 할 수 있을 것이다.

또한 고과수단성이 분배공정성과 조직몰입의 관계를 조절하는 것으로 나타나 고과수단성 인식에 대하여 각 구성원들의 견해를 확인함으로써 결과적으로 조직몰입과 조직성과에 긍정적인 효과를 나타 낼 수 있을 것이다.

마지막으로 향후 연구를 위한 제언으로 본 연구를 마무리 하고자 한다. 첫째, 본 연구는 단지 4개 대학의 교직원들을 위주로 자료를 수집하여 사용되었기 때문에 본 연구에서 얻어진 결과들을 일반화하는 데 있어서 한계가 있을 수 있다.

둘째, 본 연구에서는 고과수단성의 조절효과를 검증하는데 있어서 수단성을 세분화하여 그 종류대로 나누어서 분석하지 못하였다. 이에 대해서는 향후 수단성의 분류대로 구분하여 검증함으로써 더욱 구체적이고 확실한 결론에 도달할 수 있을 것이다. 이러한 연구의 한계

를 극복하기 위하여 향후 연구에서는 표본의 다양화와 표본크기의 증대가 필요할 것이며, 종단적인 연구를 통해 변수들 간의 인과관계를 보다 명료하게 확정지을 수 있을 것이다.

셋째로, 고과공정성과 조직몰입의 회귀분석결과에서는 R^2 가 0.241이었고 고과수단성의 조절효과를 고려한 계층적 회귀분석결과에서는 R^2 가 0.369로 나타났다. 이것은 과거의 연구들에 비교하여 비슷한 수준이지만 절대적인 수준으로 볼 때 낮은 수준으로 고과공정성 이외에 조직몰입에 영향을 미치는 다른 요인들이 존재한다는 것을 의미한다. 따라서 이론적인 측면에서 다양한 조직관련 변수 및 상황적인 요인들에 대한 고려가 이후 연구에서 이루어져야 할 것이다.

본 연구에서는 조절변수로 고과수단성만을 고려하였으나, 조직몰입의 다른 선행변수 중 근무년수나 나이 등의 개인적인 특성이나 조직적인 특성에 따라 공정성 유형이 조직이나 직무관련 태도에 미치는 영향력이 달라진다는 점을 고려할 때, 향후 이에 대한 고려가 필요할 것이다. 이와 같은 한계점이 보완된다면 공정성과 조직몰입과의 관계에 보다 확실한 연구결과의 제시가 가능하리라 생각된다.

참고문헌

- [1] 김문숙; “조직몰입의 결정요인으로서의 조직이미지에 대한 연구”, 278, 1997.
- [2] 민경호, 조국행; 임금체계에 대한 공정성 지각과 직무만족 관계에 관한 연구, 호서대학교 논문집.
- [3] 서재현; “노조몰입과 조직몰입의 구성타당성연구”, 42 : 1994.
- [4] 서재현; “조직정의와 조직몰입에 관한 연구”, 6-10 : 1998.
- [5] 이철기, 이광희; “조직공정성과 조직몰입의 관계에 관한 연구”, 중소기업과 대기업의 비교 연구, 중소기업연구, 29(3) : 78-93, 2007.
- [6] 정연양; “조직몰입의 결정요인에 관한 연구”, 한국노동연구, 한국노동연구원, 3 : 1992.
- [7] Adams, J. S.; “Inequity in social exchange,” In L. Berkowitz(Ed.), *Advance in experimental social psychology*, New York : Academic Press, 2 : 276-280, 1965.
- [8] Alexander, S. and Ruderman, M.; “The role of procedural and distributive justice in organizational behavior,” *Social Justice Research*, 1 : 177-198, 1987.
- [9] Bamberger, P. A., Kluger. A. N., and Suchard. R.; The antecedents and consequences of union commitment : A mete-analysis. *Academy of Management Journal*,

- 42(3) : 304-318, 1999.
- [10] Bies, R. J. and Moag, J. S.; "International justice : communication criteria of fairness," In R. J. Lewicki, B. H. Bazerman(Eds.), *Research on negotiation in organizations*, 1 : 43-55, 1986.
- [11] Buchanan, B.; "Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations," *Administrative Science Quarterly*, 19 : 553-546, 1974.
- [12] Cohen, A.; "Organizational Commitment and Turnover : A meta-analysis," *Academy of Management Journal*, 36 : 1140-1157, 1993.
- [13] Cohen-Charash, Y. and Spector, P. E.; "The role of justice in organizations : A meta-analysis," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 : 278-321, 2001.
- [14] Folger, R. and Konovsky, M. A.; "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions," *Academy of Management Journal*, 32 : 115-130, 1989.
- [15] Greenberg, J., "Organizational justice : Yesterday, today, and tomorrow," *Journal of Management*, 16 : 399-432, 1990.
- [16] Gregersen, H. and Black, J.; "Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation," *Academy of Management Journal*, 35 : 65-90, 1992.
- [17] Gupta, A. and Taylor, S.; "The effects of current mobility, candid career feedbacks, and past career success on general managers' organizational commitment," A working paper, University of Maryland, 1993.
- [18] Huselid, M. and Day, N.; "Organizational commitment, job involvement, and turnover : a substantive and methodological analysis," *Journal of Applied Psychology*, 76 : 380-391, 1991.
- [19] Husman, J., and Lens, W.; "The role of the future in student motivation," *Educational Psychologist*, 34 : 113-125, 1999.
- [20] Konovsky, M. A., Folger, R., and Cropanzano, R.; "Relative effects of procedural and distributive justice on employee attitudes," *Representative Research in Social Psychology*, 17 : 15-24, 1987.
- [21] Leventhal, G. S., Karuza J., and Fry, W. R.; "Beyond fairness : A theory of allocation preferences," In Miikula, G.(ed.), *Justice and Social Interaction*, NY : Springer-Verlag, 167-218, 1980.
- [22] Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., and Taylor, M.; "Integrating Justice and Social Exchange : The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment of Work Relationship," *Academy of Management Journal*, 43(4) : 738-748, 2000.
- [23] McFarin, D. B. and Sweeney, P. D.; "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes," *Academy of Management Journal*, 35 : 626-637, 1992.
- [24] Meyer, J. P. and Allen, N. J.; "Testing the "side-bet theory" of organizational commitment : Some methodological considerations," *Journal of Applied Psychology*, 69 : 372-378, 1984.
- [25] Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W.; "The measurement of organizational commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14 : 224-247, 1979.
- [26] Mowday, R. T., Poter, L. W., and Steers, R. M.; *Employee Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, N.Y. : Academic Press, 1982.
- [27] O'Reilly, C. and Chatman, J.; "Organizational commitment, and psychological attachment : The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior," *Journal of Applied Psychology*, 71 : 492-499, 1986.
- [28] Poter, L. W., Steers, R. M., Mowday R. T., and Boulian, P. V.; "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59 : 603-609, 1974.
- [29] Vroom, V. H.; "Work and Motivation," N. Y : John Wiley and Sons, 1964.