

## 조직공정성과 조직문화유형이 조직유효성에 미치는 영향 : 개인의 집단주의 성향에 대한 조절효과를 중심으로

김대현 (호서대학교 벤처전문대학원 박사과정) \*  
하규수 (호서대학교 벤처전문대학원 교수)\*\*

### 국 문 요 약

본 연구는 조직공정성과 조직문화유형이 조직유효성에 미치는 영향을 관찰하고자 하였다. 또한 개인의 집단주의 성향이 조직공정성, 조직문화유형과 조직유효성간의 관계를 어떻게 조절하는지의 여부에 대한 실증적 분석을 통하여 전문건설업체 현장 관리자의 조직유효성을 증진시키기 위한 실천적 방안을 도출·제시하기 위하여 설계되었다. 구체적인 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 가설검정의 결과는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 가설검정의 결과는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 직급과 직종에 따라 조직공정성, 조직문화유형, 조직유효성에 대한 인식 차이에 관한 가설검정의 결과도 모두 유의적인 것으로 검정되었다. 둘째, 개인의 집단주의 성향이 조직공정성과 조직유효성간의 관계, 조직문화유형과 조직유효성간의 관계를 어떻게 조절하는지에 관한 가설검정도 모두 유의하지 못하여 기각되었다.

핵심주제어: 조직공정성, 조직문화유형, 조직유효성, 집단주의

### 1. 서 론

2009년은 우리나라 건설 산업 62주년이 되는 해이다. 우리나라의 건설 산업은 과거 30년 이상 국가경제 발전을 위한 기반 역할을 해왔다. 건설 산업은 급속한 경제성장과 함께 규모나 양적인 면에서 비약적인 성장을 거듭해 왔으나 글로벌 경쟁시대의 건설 경영환경은 단순 수주보다는 효율성과 수익성이 있어야 하며, 관행과 기득권이 보호되던 시대에서 시장자율에 의한 무한 경쟁시대로 전환되었다. 건설업체가 이러 건설경영의 패러다임을 정립시켜야 할 것이다.

\* 호서대학교 벤처전문대학원 박사과정, midaslife@naver.com

\*\* 호서대학교 벤처전문대학원 교수, ksh@hoseo.edu

이와 같이 급변하는 내외적 환경변화에 능동적으로 대응하기 위해서 건설업체는 경쟁력을 강화시켜야 하며, 또한 건설공사의 효율적인 수행을 위해 종합건설업체와 전문건설업체간의 상호 공존공생 관계를 수립할 필요가 있다.

21세기 건설 산업의 품질향상, 신기술 개발, 시공능력 확대 등 경쟁력 강화를 위해서 전문건설업체 즉 공종별 협력업체의 전문성이 요구되며, 이를 위해 전문건설업체들의 우수한 인력의 확보 및 관리가 필연적이고, 전문건설업체의 우수한 인력들이 자신의 능력을 최대한 발휘하기 위한 종합적이고 공정한 평가와 문화가 절실히 요구되고 있다.

현행 전문건설업체 현장 관리자의 평가방법은 현장 소장이 직원 평가서를 평가한 뒤 본사 임원과 결과의 합의를 통해 직원의 직급 및 연봉, 상여금 등을 결정한다. 직원들이 공정하다고 인정하는 회사의 제도와 절차가 제대로 갖추어지지 않은 전문건설업체의 이러한 방법은 평가의 객관성 및 적정성을 판단할 수 없어 평가가 형식적이며, 현장 소장의 개별적 성향에 의해 불공정한 처우가 내려져 현장 관리자들의 근무의욕을 저하시킬 우려가 있다.

따라서, 본 연구에서는 전문건설업체 현장 조직에 있어서 조직유효성을 높여 현장 관리자들의 조직 몰입과 직무 만족감을 높이기 위한 방안의 하나로 조직공정성과 조직문화 유형이 조직유효성에 미치는 영향을 관찰하였다. 또한 개인의 집단주의 성향이 조절변수로 작용하는지의 여부에 대한 실증적 분석을 통하여 조직유효성을 증진시키기 위한 실천적 방안을 도출·제시하여 전문건설업체들의 당면한 인적자원 활용의 최대화를 통한 경쟁력 제고에 기여하고자 하는데 본 연구의 목적이 있다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 조직유효성

조직유효성(organizational effectiveness)이란 조직의 성과를 평가하는 하나의 기준으로 본 연구에서 대한 집단주의 성향의 결과를 잘 보여줄 것으로 기대되는 조직유효성의 측정지표로 조직몰입과 직무만족을 선정하였다.

조직몰입(organizational commitment)은 조직구성원들이 자기가 속한 조직 및 조직목표에 대해 일체감을 느끼고 조직의 구성원으로 계속 남아 있으려고 하는 태도를 말하며 조직행동 분야에 있어 조직구성원들의 심리적 상태를 이해하는 중요한 개념으로 인식되고 있다. 또한 직무만족(job satisfaction)은 개인이 직무경험이나 직무평가를 통해서 얻게 되는 유쾌하고 정서적인 만족상태나 긍정적인 감정상태 즉, 직무만족

의 중심개념은 직무상 욕구충족여부와 직무자체의 특성과 직무 주변 환경과 관련된 태도라고 할 수 있다(Mwday, KPorter & Steers, 1982).

## 2.2 조직공정성

### 2.2.1 조직공정성의 개념

공정성 이론은 조직 내에서 성립되는 공정성이 조직의 기능과 조직구성원의 태도 및 행동에 많은 영향을 미친다고 주장하고 있다. 복미를 중심으로 한 선행연구를 살펴보면 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 작업노력 등 제반 조직유효성을 신장시키는 원인으로 공정성, 즉 분배공정성과 절차공정성이 주요한 역할을 하고 있음을 보여주고 있다(Folger & Greenberg, 1985),(Alexander & Ruderman, 1987),(Lind & Tyle, 1988),(Greenberg, 1990).

여기서 공정성이란 “조직 내에서 실시되고 있는 모든 제도 및 의사결정이 어느 정도 공정하게 실시되고 있는가에 대한 조직 구성원의 지각” 으로서, 조직의 효과적인 기능과 조직원들의 개인적인 만족을 위한 기저의 요건이라 할 수 있다(Greenberg, 1990). 지금까지 이루어진 공정성에 대한 문헌을 살펴보면, 공정성은 분배공정성(distributive justice)과 절차공정성(procedural justice)으로 구분될 수 있는데, 분배공정성은 “직원들이 받고 있는 보상 있추량이 그들의 회사에 대한 기여에 비하여 얼마나 적절한가에 대한 인지정도” 라고 정의되과정적인반면에 절차공정성은 “보상 있추량을 결정하는데 이용되는 수단이나 절차가 얼마나 위한가에 대한 인지정도” 로 정의되고 있다(Folger & Konovsky, 1989). 즉, 분배공정성이 직원들이 지급받는 보상규모와 관련되는 반면 절차공정성은 보상규모가 결정되는 근거 및 과정과 밀접한 관련이 있는 개념인 것이다(박경규, 2001).

### 2.2.2 조직공정성과 조직유효성의 관계

Landy와 Becker(1987)는 공정성 이론을 노동자들의 감정적 반응을 예측하는 데 가장 적합한 이론이라고 하였으며, 이를 심리적 계약과 비교하여 생각해보면, 조직과 개인의 상호의무에 대한 직원의 믿음인 심리적 계약이 깨어지게 되면, 직원들은 당연히 불공정성을 지각하게 되고 이는 심리적 계약위반 인식으로 고착되어 직원들의 조직 내에서의 태도 변화로 나타나게 된다고 하였다.

공정성과 조직유효성의 관계에 있어서, 공정성의 선행연구들을 종합해보면 일반적으로 절차공정성은 조직몰입, 신뢰, 권한의 합법성과 같은 조직 자원에 대한 조직구성

원의 평가에 영향을 미치며, 분배공정성은 직무만족, 임금만족이나 이직률과 같은 개인적인 변수에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그러나 공정성 연구와 관련하여 연구자에 따라서 공정성의 하위요소와 결과변수간의 관계에서 국외와 국내의 연구는 일관된 결과를 보이지 않고 있다. 국외의 연구를 종합해 보면 분배 및 절차공정성은 조직유효성에 중요한 변수로 작용하고 있으며, 특히 분배공정성은 직무만족, 임금만족과 같은 개인수준의 유효성 차원에 더 큰 영향을 미치고, 절차공정성은 조직몰입과 같은 조직수준의 유효성 차원에 더 큰 영향을 미치는 것으로 조사되고 있다(김희철 외, 2005).

Greenberg(1990)와 Moorman(1991)등의 연구는 공정성이 조직몰입에 영향을 미친다고 주장하였고, 보상을 결정하는 절차에 대한 공정성 지각은 독자적으로 조직몰입과 상사에 대한 신뢰에 영향을 미치고, 분배적 공정성은 고유하고 보상만족에 영향을 미친다고 주장하였다. 그리고 이를 구체적으로 실증 분석한 Folger & Konovsky(1989)의 연구에서도 보상만족은 분배적 공정성과 조직몰입에 대해서는 절차적 공정성과 밀접한 관계가 있음을 보여주고 있다.

McFarlin & Sweeney(1992)의 연구에서도 절차공정성과 분배공정성 모두가 조직몰입에 유의적인 영향을 미치며, 조직몰입 및 상사에 대한 평가 등의 조직성과 변수에는 절차공정성이, 보상만족과 같은 개인성과 변수에는 분배공정성이 더 큰 영향을 주는 미치는 것으로 나타났다.

반면에 국내의 연구에서는 국외의 연구들과 다른 결과를 나타내고 있다. 분배공정성의 차별적 효과에 대해서는 어느 정도 입증되고 있으나, 절차공정성의 차별적 효과에 대해서는 상이한 결과를 도출하고 있다(희철 외, 2005).

정범구(1995)의 공정성과 조직유효성의 관계를 밝힌 연구에서 절차공정성과 분배공정성 모두가 조직몰입에 유의적인 영향을 미치지만, 절차공정성이 분배공정성보다 더 큰 영향을 미친다는 것을 발견하였다.

서재현(1997)은 공정성과 조직몰입, 인식된 조직적 지원과의 관계에 관한 연구를 통해 분배공정성이 유지적 조직몰입에 유의적인 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 또한 이재훈(1998)의 연구에 있어서도 분배공정성과 절차공정성 모두가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

국외와 국내의 다른 연구결과의 차이에 대해 국내의 연구자들은 그 원인을 표본기업의 특성, 기업의 문화적 차이, 변수 측정의 문제 등에서 제기하고 있다(서재현, 2000).

## 2.3 조직문화유형

### 2.3.1 조직문화의 개념과 조직문화유형

문화란 사회 구성원의 행동과 사회체계를 형성하고 이를 연결 조정하는 종합요소라고 할 수 있는데, 거시적인 문화의 개념을 미시적인 조직수준에 적용한 것이 조직문화의 개념이다(Parsons, 1973). 그러므로 조직문화(organizational culture)는 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관(value), 신념(belief), 이념(ideology), 관습(habits), 규범(norm)과 전통(tradition) 그리고 지식(knowledge)과 기술(skill) 등을 총칭하는 개념으로서 조직구성원과 조직전체의 행동에 영향을 주는 기본적인 요인으로 볼 수 있다.

하지만 조직문화의 개념은 그 의미에 대하여 학자들 간에 통일된 합의가 이루어지지 않은 채 연구자들의 관점과 연구초점에 따라 다양하게 정의되고 있다. 그 중 Coeling와 Simms(1993)는 조직문화는 광범위한 구심력이고 부지불식간에 무의식적으로 작용하는 힘이며 미묘하고 강력한 힘이고, 각 그룹의 독특한 행동의 패턴이라고 하였다.

여러 선행 연구들을 종합해 볼 때 조직문화는 조직구성원들의 공유하고 있는 구성원의 사고행동과 조직전체 행동에 기본 전제로 적용하는 조직 고유의 가치관, 신념, 규범과 관습, 그리고 행동패턴들이라고 할 수 있다.

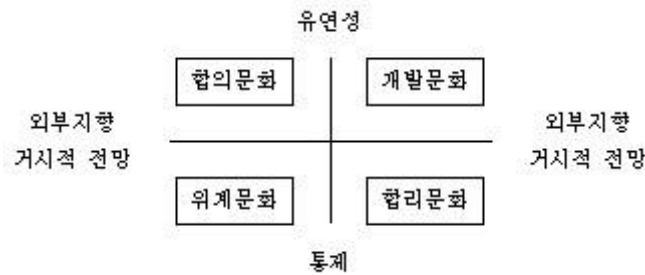
조직문화 유형은 매우 다양하지만 하나의 사회단위를 기준으로 보면 통합성과 일관성이 나타나고 그것이 유지되는 것을 볼 수 있다. 자신만의 독특한 문화가 정립되어 있는 기업에서는 모든 문화적 요소들이 통일된 모습을 취하게 된다고 볼 수 있는데, 조직문화를 유형화하는 것은 문화를 구분하여 이들을 가치판단하려는 의도보다는 조직의 공통적 특성의 문제를 중심으로 조직문화를 고찰하려는 편의성 때문이며 이런 구분이 현실적으로 의사전달의 효과를 높일 수가 있다고 본다.

조직문화 유형의 구분에 관해 살펴보면, Harrison(1972)은 인간지향형, 진취적, 과업지향 및 권력지향인 위계문화의 4가지 유형으로 분류하였으며, Kimberly와 Quinn(2003)은 조직의 관리라는 측면에서 내적이고 미시적 차원, 외적이고 거시적 차원으로 나타내어 이들 차원에 따라 위계문화, 개발문화, 합리문화, 집단문화로 구분하였다.

조직문화 유형의 분류는 두 가지 차원을 기준으로 하고 있는데 변화 대 안정이라는 상충적 가치를 축으로 하고 있다. 다른 하나는 조직내부 지향 대 외부환경지향이라는 상충적 가치를 축으로 하고 있다. 전자의 변화는 조직의 신축성과 유연성을 강조하는 것인 반면 안정은 통제 및 질서 효율성을 강조하는 것으로 이는 유기적 기계적 조직

특성의 구분과 유사하다고 할 수 있다. 한편 후자에 조직내부지향은 기존 조직의 유지를 위해서 조직내부의 통합과 조정에 초점을 맞추는 것인데 반해 외부환경 지향은 외부환경과의 상호 작용 및 환경 적응에 초점을 두는 것을 가리킨다.

조직문화 유형은 연구하는 학자들의 관점이나 분류기준에 따라 다양한데 본 연구에서는 날로 경쟁이 치열해지는 건설업계의 자유경쟁시장 하에서 조직과 개인에게 창의성과 혁신성을 요구하는 현대 조직의 특성과 우리나라 전문건설업체 및 현장 조직의 새로운 조직문화의 방향이 기존의 집단주의와 위계질서 중시의 가치로부터 능력과 성과중심의 경쟁가치의식을 지향해야 할 것이라는 문제의식에 기초하여 Quinn과 Kimberly(1984)의 조직문화 유형을 기준으로 삼고자 한다.



<그림 1> 조직문화유형 분류(Quinn & Kimberly, 1984)

### 2.3.2 조직문화유형과 조직유효성의 관계

조직문화와 조직유효성의 관계를 규명하려는 연구는 특히 중요한 의미를 지니고 있어서 지대한 관심사가 되고 있으며 대부분의 연구에서 이들이 긍정적인 영향관계를 갖는다는 연구결과를 제시하고 있다(Sathe, 1983)(이한검·노남섭, 1999). 이러한 이유는 조직문화가 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치체계에 근거하고 이 가치체계는 조직의 목적, 전략 및 제반행동에 관한 방향과 지표를 제공하기 때문이다.

이러한 선행연구의 연구경향들은 다음과 같이 크게 세 가지로 분류할 수 있다. 첫째는 특정한 조직문화 유형이나 특성이 조직유효성에 영향을 미친다는 주장이다. 둘째는 문화의 강도적 측면에서 강한 문화가 조직유효성에 중요한 영향을 미치는 요인이라는 주장이다. 마지막으로 조직문화 유형과 다른 상황적 요인들 간의 적합성이 조직 유효성에 영향을 미친다는 주장이 있다.

이 중 관심을 두고 있는 조직문화 유형에 따라 조직유효성이 달라질 것이라는 전제 하에 조직문화 유형과 조직유효성간의 관계를 다루고 있었으나, 본 연구에서 선택된

조직유효성 변인을 중심으로 조직문화 유형과 이들 변인의 관계를 살펴보면 다음과 같다.

조직문화는 조직성과의 향상을 가져오는 중요한 한 요인이라는 기본 인식에 바탕을 두고 1980년대부터 조직이론 연구자들뿐만 아니라 실무자들도부터도 많은 관심을 끌고 온 연구주제이다. 그러나 조직문화에 대한 지속적인 관심에도 불구하고 조직문화가 조직성과에 미치는 영향을 분석한 엄격한 실증연구는 그리 많지 않은 편이다. 조직문화와 조직성과의 관계에 대한 지금까지의 논의들은 대부분 개념적·이론적 수준의 연구들이거나 혹은 조직문화나 성과에 대한 엄격한 측정이 결여된 일화적(anecdotal) 설명이나 사례연구에 치우쳐 왔다고 평가할 수 있다(Gordon & DiTomaso, 1992).

Denison(1984)은 문화적 특성과 조직유효성에 대한 경제적 성과를 연구한 결과 과업체계를 잘 갖춘 기업은 그렇지 않은 기업보다 경제적 성과가 훨씬 높으며 참여적 의사결정이 이루어지는 기업도 그렇지 않은 기업보다 성과가 높다는 것을 발견하였다. 또한 적응적인 과업방식을 개발하는 문화와 참여적 의사결정이 이루어지는 문화가 높은 조직성과를 가져온다고 하였다.

Gordon과 DiTomaso(1992)는 조직문화를 적응성 지향문화성, 안정성 지향문화로 구분하여 기업의 성과를 연구하였는데 안전성을 중시하는 문화 보다 적응성을 중시하는 문화에서 더 높은 매출액 성장률을 보인다는 사실을 확인하였다

한편, 경쟁가치모형에 의해 분류한 조직문화 유형과 심리적 성과간의 관계에 대해 연구한 김영조·박상언(1998)의 연구결과에 의하면 관계지향, 혁신지향 및 과업지향 문화는 직상생활만족과 조직몰입 등 심리적 성과와 긍정적인 관계를 갖는 것으로 나타난 반면, 위계지향 문화는 유의적인 관계가 없는 것으로 나타났다.

## 2.4 개인주의 및 집단주의 성향

문화를 구성하는 하나의 요소인 개인주의·집단주의 연구는 Hofstede(1980) 이후 여러 연구자들에 의해 제기되어 왔다. 전통적으로 개인주의·집단주의는 양극단에 위치하는 것으로 간주된다. 특히 개인주의자들은 자기 지향적이거나 혹은 자신의 가족지향적인 반면, 집단주의자들은 내집단 구성원지향적인 것으로 간주되고 있다(Wagner III & Moch, 1986).

Earley(1998)는 개인주의·집단주의라는 두 개념이 같은 문화권내에서 어떻게 평가되는지를 연구하였는데, 그의 연구는 '단일 문화권내에서 하나의 문화는 개인주의나 집단주의에 해당 된다'는 Hostead(1980)의 주장과 일치하고 있다. 그러나 아직까지 개인주의·집단주의와 관련하여 여러 문화들이 측정·평가되고 있지만, 개인주

의·집단주의를 규정하는 복잡한 구성요소 때문에 많은 논쟁이 이루어지고 있다. 이러한 논쟁은 다음과 같이 세 가지로 정리할 수 있는데, 첫째, 사회적 혁명과 같은 사회적 사건 때문에 시간이 변하면 개인주의·집단주의 속성도 변한다. Triandis(1990)에 의하면, 부의 증가와 산업화에 따라 개인주의로 발전한다는 것이다. 둘째, 개인주의·집단주의 하위 구성요소가 매우 불분명하기 때문에 개인주의·집단주의는 잘못 규정된 개념이라는 점이다. 이를 테면, Schwartz(1990)는 개인주의자나 집단주의자들이 서로 상반된 가치관을 가지고 있다는 가정은 잘못된 것이라고 주장하고 있다. 즉 집단주의와 개인주의가 반드시 부(-)의 관계에 있지 않다는 것이다. 따라서 개인주의·집단주의에 대한 분명한 개념이 필요하며, 그 구별도 좀 더 정제되어야 한다는 주장이다. 셋째, 단일문화권이나 다문화권에서조차도 개인의 성향에 따라 개인주의나 집단주의로 구별된다는 점이다. 즉 단일 문화권내에서조차도 설령 그 나라 문화가 개인주의적 문화이건 또는 집단주의적 문화이건 간에 개인의 성향에 따라 개인주의와 집단주의 성향의 구성원들로 구분된다.

본 연구는 세 번째의 방식을 따르고 있다.

Hofstede(1980)는 개인주의 및 집단주의성향이란 사회구성원들이 개인의 목표와 집단의 목표 중 어느 것을 더욱 강조하느냐에 관한 것이라고 하였으며, 신유근(1997)은 개인에게 더 많은 자유를 인정하고 개인적 이해가 중시될수록 그 사회는 개인주의적이며 구성원간의 관계가 밀접하고 집단의 이해가 중시될수록 그 사회는 집단주의적이라고 하였다. 또한 Wagner와 Moch(1986)는 개인주의자란 자신의 이익을 집단의 이익보다 중요하게 여기고 개인의 행복과 안녕을 우선적으로 추구하며 개인의 목표달성을 최우선시하는 사람이라고 정의하였고 집단주의자란 집단의 이익을 개인의 이익보다 우선시하고 집단에의 소속감에 큰 가치를 부여하며 개인의 이익을 희생해서라도 집단의 이익과 행복을 추구하는 사람이라고 정의하였다.

일반적으로 개인주의는 분배적 공정성(distributive justice)과 관련이 있는 반면 집단주의는 평등(equality)과 관련이 있는 것으로 인정되고 있다(Ramamoorthy & Flood, 2002). 또한 몇몇 연구에서는 개인주의-집단주의가 직무관련 결과물들과 관련이 있는 것으로 밝혀졌다. 이를테면 Gomez-Mejia & Welbourne(1991)는 집단중심주의자는 고용안정(job security), 조직에 대한 충성심 그리고 조직 내에서 사회적 네트워크 형성의 중요성에 더 관련성이 있는 반면에, 개인중심주의자들은 개인적인 목표달성에는 더욱 관련이 있으나 조직에 대한 충성심은 더 낮다고 주장하고 있다.

Triandis, McKuster, and Hui(1990)에 의하면, 집단주의 성향이 높은 사람은 내 집단(in-group)의 이익을 향상시킬 수 있는 가치관을 존중하는 반면, 개인주의 성향이 높은 사람은 개인의 목표를 달성할 수 있는 가치관에 집중한다고 하였고, 임준철과 윤정구(1998)는 한국기업이 화(和)를 바탕으로 한 집단주의적 기업문화를 가지

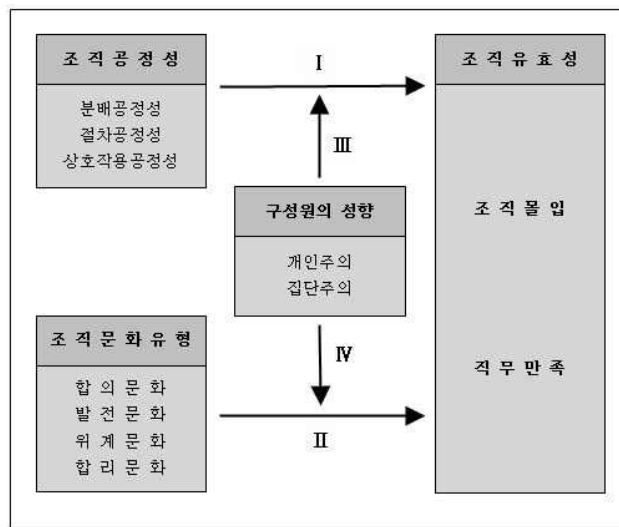


고 있다는 전제하에 단체적 복리와 사회적 조화를 강조하는 문화적 가치와 사회적 규범이 작업장 내에 퍼져 있을 경우 이들 조직 내 구성원들은 절차상의 공정성 원칙을 공정성의 기본원칙으로 받아들일 가능성이 높다고 하였다. 이는 한국 내 사회집단에서 특정 구성원이 자신이 공헌한 만큼의 형평성에 입각한 보상분배를 고집할 경우 다른 구성원들로부터 매우 개인주의적이고 이기적이라는 비난을 면하기 어렵다는 사실에 가정한 것이다.

### III. 조사 설계

#### 3.1 연구모형 및 가설의 설정

본 연구는 선행연구를 바탕으로 전문건설업체 현장 관리자들의 조직공정성과 조직문화유형이 조직구성원의 조직유효성에 미치는 영향을 알아보고 조직구성원 개인의 성향을 고려하여 집단주의 성향을 가진 구성원과 개인주의 성향을 가진 구성원들을 비교·분석하여 조직공정성과 조직유효성, 조직문화유형과 조직유효성 간의 관계에서 집단주의-개인주의 성향이 어떠한 영향을 미치는지 규명하고자 다음과 같이 연구 모형과 가설을 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

- 가설 1. 조직공정성은 조직유효성에 正의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2. 조직문화는 조직유효성에 正의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3. 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향은 개인의 집단주의 성향에 따라 조절될 것이다.
- 가설 4. 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향은 개인의 집단주의 성향에 따라 조절될 것이다.
- 가설 5. 직급과 직종에 따라 조직공정성, 조직문화 및 조직유효성에 대한 인식에 차이가 있을 것이다.

### 3.2 자료수집 및 분석방법

본 연구의 조사범위는 전문건설업체 중 삼성건설 Plant 건설부문 현장 관리자를 대상으로 2009년 7월 1일부터 8월 31일까지 2개월간 설문조사를 실시하였으며, 건축, 설비, 전기, 토목, 기계 분야의 31개 협력사를 선정하여 설문을 실시하였다.

설문대상 업체 중 건축 9개, 설비 10개, 전기 10개, 토목 1개, 기계 1개 업체를 대상으로 표본추출은 비확률 표본추출법 중 할당 표본추출법을 사용하였으며, 건축 360부, 설비 400부, 전기 400부, 토목 40부, 기계 40부, 총 1,240부를 배포하여 1,075부를 회수하였다. 그 중에서 응답을 하지 않은 부분(결측값)이 많은 설문지와 응답의 신뢰성이 현저히 떨어진다고 판단되어진 설문지 57부를 제외하고 나머지 1,018부를 분석에 이용하였다.

수집된 자료는 SPSS Win Ver.13.0을 이용하여 빈도분석, 신뢰도분석, 요인분석, 상관분석, 다중회귀분석, 조절회귀분석, 일원분산분석 등을 이용하였다.

### 3.3 변수의 조작적 정의 및 측정

조직공정성은 크게 분배공정성과 절차공정성으로 구분되는데, 공정성에 대한 연구 문헌을 살펴보면 분배공정성은 ‘종업원들이 받고 있는 보상의 총량이 그들의 회사에 대한 기여에 비하여 얼마나 공정하고 적절한가에 대한 인지정도’이다. 본 연구는 분배공정성을 Price와 Mueller(1986)의 설문에 기초하여, 응답자 자신들의 책임, 경험, 노력, 스트레스와 고통, 업무성과의 5가지 척도로 하여 공정성과 일관성에 대한 인지정도로 측정하였다. 절차공정성은 보상이 이루어지는 동안의 과정과 수단에 관련되는 것으로(Alexander & Ruderman, 1987) 본 연구에서는 종업원들이 받고 있는 보상이나 결과에 대해 공정하다고 인식하는 정도를 의미하며 척도는 Price와 Mueller(1986)의 척도와 Moorman(1991)의 척도를 혼용하여 현장 실정에 맞게 연

구자가 수정하였다. 설문문항은 분배공정성과 절차공정성에 대하여 각각 5개로 구성되었으며 7점 척도로 응답하도록 하였다.

조직문화란 “조직이 공유하고 있는 가치, 신념, 기본가정으로서 Quinn과 Kimberly(1984)의 경쟁가치모형을 중심으로 관계지향, 변화지향, 위계지향, 과업지향 문화를 조직문화의 요소로 구성하였다. 설문문항은 관계지향 합의문화, 변화지향 발전문화, 위계지향 위계문화, 과업지향 합리문화에 대하여 각각 5개로 구성되었으며 7점 척도로 응답하도록 하였다.

조직유효성은 본 연구에서 조직과 직무에 대한 심리적인 차원으로서 조직구성원의 지각에 의한 주관적인 평가 결과이며, 조직효성의 변수로는 조직몰입과 직무만족을 사용하였다. 조직몰입은 Allen & Meyer(1990)의 정서적 조직몰입에 대한 연구를 바탕으로 ‘조직에 대한 정서적 애착과 조직과의 동일시 정도’ 라고 정의하였다. 또한, 직무만족은 Kanungo(1982)의 연구를 바탕으로 ‘직무가 개인의 특정 욕구와 기대를 만족시켜 줄 수 있는 가능성을 가진 경우에 직무와 심리적 일체감을 갖은 일반화된 인식적 혹은 신명의 상태’ 라고 정의하였다. 설문 문항은 조직몰입 5개, 직무만족 6개로 구성되었으며 7점 척도로 응답하도록 하였다.

개인주의·집단주의는 개인에게 얼마나 많은 자유가 주어지고, 또 개인이 집단보다 자신의 이익을 위해 얼마나 중요시하는지에 대한 가치측면으로, 이는 자신의 이해와 이익에 초점을 두는지 아니면 집단의 이익이나 사회시스템에 더 초점을 두는지를 나타낸다. 개인주의·집단주의의 측정척도는 Earley(1993)의 10문항 중에서 Wagner III와 Moch(1986)의 개인주의·집단주의 3요인(belief, value, norm)을 충실히 반영하면서도 요인적재치가 높은 5문항을 선정하여 7점 척도로 응답하도록 하였다. 점수가 높을수록 집단주의 성향이 높음을 의미 한다.

## IV. 실증분석

### 4.1 표본의 일반적 특성

본 연구는 건설업에 종사하는 직장인을 연구대상으로 하였으며, 이들의 인구 통계적 특성을 성별, 결혼여부, 연령, 학력, 재직기간, 직급 및 직종으로 구분하여 살펴본 결과는 <표 1>과 같다.

<표 1> 표본의 인구 통계적 특성

구분		빈도 (%)	구분		빈도 (%)	
성별	남성	921(90.5)	재직 기간	1년 미만	94(9.3)	
	여성	97(9.5)		1년~5년	390(39.3)	
결혼 여부	미혼	332(32.6)		6년~10년	323(31.8)	
	기혼	686(67.4)		11년~20년	172(16.9)	
연령	20대	142(13.9)		직급	21년 이상	38(3.7)
	30대	514(50.5)			평사원	
	40대	287(28.2)	주임/대리			
	50대 이상	75(7.4)	과장/차장			
학력	고등학교 졸업이하	221(21.7)	직종	관리	218(21.4)	
	전문대학교 졸업	286(28.1)		설계	92(9.1)	
	대학교 중퇴	36(3.5)		공사	522(51.3)	
	대학교 졸업	458(45.0)		영업	31(3.0)	
	대학교 졸업 석사이상	17(1.7)		안전	118(11.6)	
				기타	37(3.6)	

## 4.2 가설 검증을 위한 예비분석

### 4.2.1 독립변수 요인분석 결과

본 연구에서 설정한 독립변수는 조직공정성과 조직문화로 이들 각각에 대한 요인분석을 실시하였다.

먼저 조직공정성에 대한 10개 항목의 요인분석을 실시한 결과, <표 2>에서처럼 고유치 1.0 이상인 2개의 요인이 도출되었으며, 이들 요인이 설명한 총 변량은 82.054%였고, 모든 항목에서 요인 값이 0.8이상으로 높게 나타나 측정 변수의 타당성이 입증되었다.

<표 2> 조직공정성의 요인분석 결과

항 목	요 인	Component	
		1	2
분배공정성	항목 I-2	.856	.363
	항목 I-5	.848	.365
	항목 I-3	.845	.352
	항목 I-4	.843	.383
	항목 I-1	.823	.341
절차공정성	항목 II-4	.322	.833
	항목 II-1	.357	.821
	항목 II-2	.400	.821
	항목 II-5	.375	.815
	항목 II-3	.317	.813
eigenvalue		7.079	1.127
분산율(%)		70.787	11.267
누적분산율(%)		70.787	82.054

<표 3> 조직문화의 요인분석 결과

항 목	요 인	Component			
		1	2	3	4
합리문화	항목 III-3	.903	.110	.080	.101
	항목 III-4	.899	.099	.114	.123
	항목 III-2	.861	.162	.204	.235
	항목 III-1	.840	.210	.189	.227
합의문화	항목 IV-1	.183	.822	.177	.198
	항목 IV-3	.173	.744	.316	.267
	항목 IV-4	.129	.708	.426	.134
	항목 IV-2	.124	.660	.480	.135
발전문화	항목 V-4	.159	.284	.790	.276
	항목 V-3	.165	.310	.774	.278
	항목 V-1	.193	.437	.700	.251
	항목 V-2	.239	.332	.568	.402
위계문화	항목 VI-3	.197	.137	.297	.794
	항목 VI-4	.162	.055	.382	.752
	항목 VI-2	.205	.259	.302	.735
	항목 VI-1	.188	.473	-.024	.706
eigenvalue		8.188	2.177	1.226	1.002
분산율(%)		51.172	13.609	7.663	5.046
누적분산율(%)		51.172	64.781	72.444	77.490

조직문화에 대한 16개 항목의 요인분석을 실시한 결과, <표 3>과 같이 고유치 1.0 이상인 4개의 요인이 도출되었고, 이들 요인이 설명한 총 변량은 77.490%였고, 모든 항목에서 요인 값이 0.5이상으로 나타나 측정 변수의 타당성이 입증되었다.

#### 4.2.2 종속변수 요인분석 결과

본 연구에서 설정한 종속변수는 조직몰입과 직무만족으로 이들 각각에 대하여 요인 분석을 실시하였다. 그 결과 조직몰입(5항목)의 경우 <표 4>와 같이 고유치 1.0 이상인 1개의 요인이 도출되었고, 이 요인이 설명한 총 변량은 81.652%였고, 모든 항목에서 요인 값이 0.8이상으로 높게 나타나 측정 변수의 타당성이 입증되었다.

<표 4> 조직공정성의 요인분석 결과

항 목		요 인	Component
			1
조직몰입	항목 VII-2		.921
	항목 VII-3		.918
	항목 VII-5		.905
	항목 VII-4		.889
	항목 VII-1		.885
eigenvalue			4.083
분산율(%)			81.652
누적분산율(%)			81.652

직무만족(6항목)에 관해서는 <표 5>에서처럼 고유치 1.0 이상인 1개의 요인이 도출되었고, 이 요인이 설명한 총 변량은 77.555%였고, 모든 항목에서 요인 값이 0.8 이상으로 높게 나타나 측정 변수의 타당성이 입증되었다.

<표 5> 조직몰입의 요인분석 결과

항 목		요 인	Component
			1
직무만족	항목 VIII-2		.895
	항목 VIII-5		.890
	항목 VIII-1		.888
	항목 VIII-4		.884
	항목 VIII-3		.864
	항목 VIII-6		.863
eigenvalue			4.653
분산율(%)			77.555
누적분산율(%)			77.555

#### 4.2.3 신뢰성 분석 결과

본 연구는 개념의 조작적 정의를 토대로 각각의 구성개념을 여러 항목으로 측정하고 있으므로 Cronbach's  $\alpha$  계수를 활용하여 신뢰성을 검토하였다. 일반적으로 신뢰도, 즉, Cronbach's  $\alpha$  계수는 0.6이상이면 신뢰성이 높다고 보기 때문에 0.6이상

기준으로 신뢰성을 평가하였다. 그 결과 <표 6>과 같이 각각의 변수에 대한 Cronbach's  $\alpha$  계수가 0.8이상으로 나타나 본 연구에서 고려하고 있는 변수들의 측정을 위해 사용한 측정도구의 신뢰도는 높은 수준이라고 할 수 있다.

<표 6> 측정변수의 신뢰성 분석 결과

구분		빈도 (%)	빈도 (%)
조직공정성	분배공정성	5	.953
	절차공정성	5	.937
조직문화	합리문화	4	.936
	합의문화	4	.878
	발전문화	4	.899
	위계문화	4	.862
조직유효성	조직몰입	5	.943
	직무만족	6	.942

#### 4.2.4 상관관계 분석

본 연구에서 사용한 변수들 간의 상관관계를 분석한 결과, <표 7>에서처럼 상관계수가 (+)값을 갖고 있어 측정 변수들 간에 긍정적인 상관관계가 있다는 것을 확인하였다. 또한 모든 변수들 간에는 유의수준 0.001에서 정적인 상관관계가 나타나 본 연구에서 설정한 측정 변수들은 높은 상관관계를 가지고 있다고 볼 수 있다.

<표 7> 측정변수 간의 상관관계분석 결과

종속변수	독립변수	분배 공정성	절차 공정성	합리 문화	합의 문화	발전 문화	위계 문화	조직 몰입	직무 만족	집단주 의성향
분배 공정성	Pearson상관계수	1								
	유의확률	.								
절차 공정성	Pearson상관계수	.725	1							
	유의확률	.000	.							
합리문화	Pearson상관계수	.545	.655	1						
	유의확률	.000	.000	.						
합의문화	Pearson상관계수	.428	.547	.414	1					
	유의확률	.000	.000	.000	.					
발전문화	Pearson상관계수	.385	.525	.459	.752	1				
	유의확률	.000	.000	.000	.000	.				
위계문화	Pearson상관계수	.302	.431	.470	.583	.682	1			
	유의확률	.149	.000	.000	.000	.000	.			
조직몰입	Pearson상관계수	.697	.801	.703	.580	.603	.875	1		
	유의확률	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.		
직무만족	Pearson상관계수	.718	.806	.690	.520	.519	.425	.875	1	
	유의확률	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	
집단주의 성향	Pearson상관계수	.657	.764	.743	.521	.511	.422	.845	.831	1
	유의확률	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.

자료 : \* N=1,018, p<.001 수준(양쪽)에서 유의함.

### 4.3 연구가설 검증

#### 4.3.1 가설 1의 검증

조직공정성과 조직문화, 조직유효성간의 영향관계를 알아보고, 구성원이 지닌 집단주의 성향의 조절효과와 직급 및 직종에 따른 차이를 분석하고자 하였으므로 통계분석방법으로 다중회귀분석, 조절회귀분석, 일원분산분석을 실시하였다.

본 연구에서 설정한 가설 1은 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 이를 위하여 조직몰입과 직무만족을 종속변수로 설정하고, 조직공정성의 요인인 분배공정성, 절차공정성을 독립변수로 설정하여 각각 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 <표 8>에서처럼 조직몰입과 직무만족에 대해 조직공정성의 모든 요인이 통계적으로 유의하게 나타났다. 조직몰입의 경우 분배공정성이  $t=26.188$ 로  $p<.001$ 에서, 절차공정성이  $t=37.130$ 으로  $p<.001$ 에서 통계적으로 유의하였고, 분배공정성( $\beta = 0.472$ )에 비해 절차공정성( $\beta = 0.669$ )의 영향력이 더 높았으며, 조직몰입에 대한 조직공정성의 전체 설명력( $R^2$ )은 67.0%였다. 따라서 건설업체의 직원들이 분배적 혹은 절차적 공정성을 높게 지각할수록 조직에 대한 몰입도가 더 높아진다고 할 수 있다.

직무만족에 관해서는 분배공정성이  $t=28.386$ 로  $p<.001$ 에서, 절차공정성이  $t=37.825$ 로  $p<.001$ 에서 통계적으로 유의하였고, 분배공정성( $\beta = 0.498$ )에 비해 절차공정성( $\beta = 0.663$ )의 영향력이 더 높았으며, 조직몰입에 대한 조직공정성의 전체 설명력( $R^2$ )은 68.8%였다. 그러므로 건설업체의 직원들이 분배적 혹은 절차적 공정성을 높게 지각할수록 직무에 대한 만족도가 더 높아진다고 할 수 있다.

<표 8> 가설 1의 다중회귀분석 결과

구분	독립변수	$\beta$	t	P	F	P	$R^2$
조직몰입	분배공정성	.472	26.188	.000	1032.234	.000	.670
	절차공정성	.669	37.13	.000			
직무만족	분배공정성	.498	28.386	.000	1118.249	.000	.688
	절차공정성	.663	37.825	.000			

이에 따라 가설 1의 세부가설인 1-1, 1-2, 1-3, 1-4는 지지되었으며, 건설업체에서 직원들의 조직몰입과 직무만족을 높이기 위해서는 의사결정과정의 일관성 있고, 개인의 성과나 노력에 따라 공정하게 급여나 직책을 부여하는 것이 바람직하다. 이러한 결과는 정범구(1995)의 연구와 같은 결과로 절차공정성과 분배공정성 모두가 조직몰입에 유의적인 영향을 미치지만, 절차공정성이 분배공정성보다 더 큰 영향을 미



친다는 것을 알 수 있다.

#### 4.3.2 가설 2의 검증

본 연구에서 설정한 가설 2는 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 이를 위하여 조직몰입과 직무만족을 종속변수로 설정하고, 조직문화의 요인인 합리문화, 합의문화, 발전문화, 위계문화를 독립변수로 설정하여 각각 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 <표 9>에서와 같이 조직몰입과 직무만족에 대해 조직문화의 모든 요인이 통계적으로 유의하게 나타났다.

조직몰입의 경우 합리문화가  $t=29.935$ 로  $p<.001$ 에서, 합의문화가  $t=16.900$ 으로  $p<.001$ 에서, 발전문화가  $t=18.896$ 으로  $p<.001$ 에서, 위계문화가  $t=9.265$ 로  $p<.001$ 에서 통계적으로 유의하였고, 이 중에서 합리문화( $\beta=0.583$ )의 영향력이 가장 높았으며, 조직몰입에 대한 조직문화의 전체 설명력( $R^2$ )은 61.6%였다. 이 결과는 건설업체의 직원들이 합리적, 합의적, 발전적 및 위계적 문화를 높게 지각할수록 조직에 더 몰입하는 것으로 해석할 수 있다.

직무만족에 관해서는 합리문화가  $t=28.176$ 으로  $p<.001$ 에서, 합의문화가  $t=13.813$ 으로  $p<.001$ 에서, 발전문화가  $t=14.116$ 으로  $p<.001$ 에서, 위계문화가  $t=6.756$ 으로  $p<.001$ 에서 통계적으로 유의하였고, 이 중에서 합리문화( $\beta=0.595$ )의 영향력이 가장 높았으며, 직무만족에 대한 조직문화의 전체 설명력( $R^2$ )은 54.8%였다. 이러한 결과는 건설업체의 직원들이 합리적, 합의적, 발전적 및 위계적 문화를 높게 지각할수록 조직에 대한 만족도가 더 높아진다는 것을 의미한다.

<표 9> 가설 2의 다중회귀분석 결과

구분	독립변수	$\beta$	t	P	F	P	$R^2$
조직몰입	합리문화	.583	29.935	.000	406.149	.000	.616
	합의문화	.329	16.900	.000			
	발전문화	.368	18.896	.000			
	위계문화	.180	9.265	.000			
직무만족	합리문화	.595	28.176	.000	307.391	.000	.548
	합의문화	.292	13.813	.000			
	발전문화	.298	14.116	.000			
	위계문화	.143	6.756	.000			

따라서 가설 2의 세부가설인 2-1, 2-2, 2-3, 2-4, 2-5, 2-6, 2-7, 2-8은 지지되었고, 조직문화의 요인 중에서 합리문화의 영향력이 가장 높게 나타났다. 다시 말해, 건설업체에서 직원들의 조직몰입과 직무만족을 높이하고자 한다면 실적위주로 평가하거나 계획수립과 목표달성을 강조하며, 생산성과 효율성을 중요시하는 것이 바람직

하다고 볼 수 있다. 이러한 결과는 김영조·박상언(1998)의 연구와 비교하여 관계지향형 합리문화, 혁신지향형 발전문화, 과업지향형 합리문화에 대해서는 동일한 결과를 도출하였지만 위계지향형 문화에 대해서 선행연구에서는 유의적인 관계가 없었던 반면 본 연구에서는 유의적인 관계가 있었다. 또한 선행연구에서는 위계지향형 문화를 제외한 문화들에 대해 모두 유의적인 관계가 있다고만 하였으나 본 연구에서는 과업지향형 합리문화의 영향력 가장 높았으며, 합리문화, 혁신지향형 발전문화, 위계지향형 위계문화 순으로 영향력이 나타났다.

### 4.3.3 가설 3의 검증

본 연구에서 설정한 가설 3은 조직공정성과 조직유효성과의 관계에서 개인의 집단주의 성향의 조절효과를 검증하는 것으로, 조절회귀분석을 통하여 가설 3을 검증하였다. 분석모형 I에서는 독립변수와 조절변수를 투입하여 총 설명력을 살펴보았고, 분석모형 II에서는 독립변수 값과 조절변수 값을 곱한 값을 추가하였으며, 분석모형 I과 II의 결정계수가 유의하게 변했을 경우에 조절효과가 있다고 판단하였다. 조절회귀분석 과정에서 독립변수와 조절변수의 평균을 구한 다음에 평균값으로 <표 10>과 같이 상호작용항을 구하였다.

<표 10> 조절변수 및 상호작용항

종속변수	독립변수	조절변수	상호작용항
조직몰입	조직공정성	집단주의 성향	조직공정성*집단주의 성향
직무만족	조직공정성	집단주의 성향	조직공정성*집단주의 성향

개인의 집단주의 성향이 조직공정성과 조직유효성간의 관계를 어떻게 조절하는지를 살펴보기 위하여 조직유효성을 조직몰입과 직무만족으로 구분하여 각각 조절회귀분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 11>과 같다. 이 과정에서 다중공선성의 문제가 발생할 우려가 있기 때문에 VIF값을 확인하였으며, VIF값의 경우 10이상이면 다중공선성의 문제가 있다고 판단하나 본 연구에서는 VIF값이 10이하로 나타나 다중공선성에 문제가 없었다.

조직몰입의 경우 조직공정성과 개인의 집단주의 성향을 독립변수로 하는 Model I이  $F=1754.736, p<.001$  수준에서, 조직공정성과 개인의 집단주의 성향과의 상호작용항을 투입한 Model II는  $F=1181.141, p<.001$  수준에서 통계적으로 유의하였다. 이와 같이 Model I과 Model II의 유의도가  $p<.001$ 보다 낮아 적합한 모델이라고 해석할 수 있으며, Model II에서 투입된 상호작용항인 조직공정성\*집단주의성향은  $p<.01$  수준에서 정적인 영향을 미치고 있었다. 그러나 Model I의  $R^2$  이 77.6%, Model II의  $R^2$  이 77.8%로서  $R^2$  의 변화량이 0.2%로 낮게 나타나 조직공정성이 조

직몰입에 영향을 미칠 때 개인의 집단주의성향의 조절효과는 거의 없다고 볼 수 있다. 따라서 가설 3의 세부가설인 3-1은 기각되었다.

<표 11> 가설 3의 조절회귀분석 결과

구분	변수	$\beta$	t	F	Sig.	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	
조직 몰입	Model I	조직공정성	.384	16.666***	1754.736	.000	.776	
		집단주의 성향	.552	23.990***				
	Model II	조직공정성	.218	3.527***	1181.141	.000	.778	
		집단주의 성향	.423	8.429***				
직무 만족	Model I	조직공정성	.444	19.165***	1730.015	.000	.773	
		집단주의 성향	.493	21.285***				
	Model II	조직공정성	.531	8.539***	1155.606	.000	.774	
		집단주의 성향	.561	11.088***				
		조직공정성* 집단주의 성향	-.149	-1.521***				

\*\* : p<.01, \*\*\* : p<.001

직무만족에 있어서는 조직공정성과 개인의 집단주의 성향을 독립변수로 하는 Model I이 F=1730.015, p<.001 수준에서, 조직공정성과 개인의 집단주의 성향과의 상호작용항을 투입한 Model II는 F=1155.606, p<.001 수준에서 통계적으로 유의하였다. 이와 같이 Model I과 Model II의 유의도가 p<.001보다 낮아 적합한 모델이라고 해석할 수 있으나, Model II에서 투입된 상호작용항인 조직공정성\*집단주의성향은 통계적으로 유의한 영향력이 없는 것으로 나타났다. 또한 Model I의 R<sup>2</sup> 은 77.3%, Model II의 R<sup>2</sup> 은 77.4%로서 R<sup>2</sup> 의 변화량이 0.1%로 낮게 나타나 조직공정성이 직무만족에 영향을 미칠 때 개인의 집단주의성향의 조절효과는 없는 것으로 판단할 수 있다. 따라서 가설 3의 세부가설인 3-2는 기각되었다.

#### 4.3.4 가설 4의 검증

본 연구에서 설정한 가설 4는 조직문화와 조직유효성과의 관계에서 개인의 집단주의 성향의 조절효과를 검증하는 것으로, 이를 위하여 조절회귀분석을 실시하였다. 분석모형 I에서는 독립변수와 조절변수를 투입하여 총 설명력을 살펴보고, 분석모형 II에서는 독립변수 값과 조절변수 값을 곱한 값을 추가하였으며, 분석모형 I과 II의 결정계수가 유의하게 변했을 경우에 조절효과가 있다고 판단하였다. 조절회귀분석 과정에서 독립변수와 조절변수의 평균을 구한 다음에 평균값으로 <표 12>와 같이 상호작용항을 구하였다.

개인의 집단주의 성향이 조직문화와 조직유효성간의 관계를 어떻게 조절하는지를 살펴보기 위해 조직유효성을 조직몰입과 직무만족으로 구분하여 각각 조절회귀분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 13>과 같다. 이 과정에서 다중공선성을 확인하기 위하여 VIF값을 확인하였으며, VIF값이 10이하로 나타나 다중공선성에 문제가 없었다.

<표 12> 조절변수 및 상호작용항

종속변수	독립변수	조절변수	상호작용항
조직몰입	조직문화	집단주의 성향	조직문화*집단주의 성향
직무만족	조직문화	집단주의 성향	조직문화*집단주의 성향

<표 13> 가설 4의 조절회귀분석 결과

구분	변수	β	t	F	Sig.	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	
조직 몰입	Model I	조직문화	.295	13.964***	1609.914	.000	.760	
		집단주의 성향	.643	30.441***				
	Model II	조직문화	.070	1.313***	1101.053	.000	.765	
		집단주의 성향	.372	5.902***				
직무 만족	Model I	조직문화	.191	8.232***	1245.194	.000	.710	
		집단주의 성향	.700	30.168***				
	Model II	조직문화	.233	3.915***	829.980	.000	.711	
		집단주의 성향	.751	10.726***				
		조직문화*						
		집단주의 성향	-.086	-0.762***				

\*\*\* : p<.001

조직몰입의 경우 조직문화와 개인의 집단주의 성향을 독립변수로 하는 Model I이 F=1609.914, p<.001 수준에서, 조직문화와 개인의 집단주의 성향과의 상호작용항을 투입한 Model II는 F=1101.053, p<.001 수준에서 통계적으로 유의하였다. 이와 같이 Model I과 Model II의 유의도가 p<.001보다 낮아 적합한 모델이라고 해석할 수 있으며, Model II에서 투입된 상호작용항인 조직공정성\*집단주의성향은 p<.001 수준에서 정적인 영향을 미치고 있었다. 그러나 Model I의 R<sup>2</sup> 이 76.0%, Model II의 R<sup>2</sup> 이 76.5%로서 R<sup>2</sup> 의 변화량이 0.5%로 나타나 조직공정성이 조직몰입에 영향을 미칠 때 개인의 집단주의성향의 조절효과는 거의 없다고 볼 수 있다. 따라서 가설 4의 세부가설인 4-1은 기각되었다.

직무만족에 있어서는 조직문화와 개인의 집단주의 성향을 독립변수로 하는 Model I이 F=1245.194, p<.001 수준에서, 조직문화와 개인의 집단주의 성향과의

상호작용항을 투입한 Model II는  $F=829.980$ ,  $p<.001$  수준에서 통계적으로 유의하였다. 이와 같이 Model I과 Model II의 유의도가  $p<.001$ 보다 낮아 적합한 모델이라고 할 수 있으나, Model II에서 투입된 상호작용항인 조직공정성\*집단주의성향은 통계적으로 유의한 영향력이 없는 것으로 나타났다. 또한 Model I의  $R^2$  은 71.0%, Model II의  $R^2$  은 71.1%로서  $R^2$  의 변화량이 0.1%로 낮게 나타나 조직공정성이 직무만족에 영향을 미칠 때 개인의 집단주의성향의 조절효과는 없는 것으로 판단할 수 있다. 따라서 가설 4의 세부가설인 4-2는 기각되었다.

#### 4.3.5 가설 5의 검증

본 연구에서 설정한 가설 5는 직급과 직종에 따른 조직공정성, 조직문화 및 조직유효성에 대한 인식의 차이를 분석하는 것으로, 이를 검증하기 위하여 일원분산분석을 실시하였다. 직급에 따라서는 <표 14>와 같이 분배공정성( $F=7.227$ ,  $p<.001$ )과 절차공정성( $F=11.862$ ,  $p<.001$ ), 합리문화( $F=6.809$ ,  $p<.001$ ), 합의문화( $F=9.797$ ,  $p<.001$ ), 발전문화( $F=10.042$ ,  $p<.001$ ), 위계문화( $F=11.242$ ,  $p<.001$ ), 조직몰입( $F=18.566$ ,  $p<.001$ ), 직무만족( $F=17.774$ ,  $p<.001$ )에서 차이가 나타났다.

<표 14> 직급에 따른 차이 검증 결과

구 분	직 급				F	P	
	평사원 (n=184)	주임/대리 (n=374)	과장/차장 (n=357)	부(팀)장 이상 (n=103)			
조직 공정성	분배공정성	4.04ab	3.69a	4.04ab	4.24b	7.227	.000
	절차공정성	4.03ab	3.91a	4.21ab	4.71b	11.862	.000
조직 문화	합리문화	4.75a	4.66a	4.96ab	5.29b	6.809	.000
	합의문화	4.49a	4.27a	4.45a	4.96b	9.797	.000
	발전문화	4.38a	4.19a	4.30a	4.91b	10.042	.000
	위계문화	4.70a	4.51a	4.53a	5.20b	11.242	.000
조직 유효성	조직몰입	4.20ab	3.96a	4.41b	5.03c	18.566	.000
	직무만족	4.09ab	3.96a	4.38b	4.94c	17.774	.000

\* a, b, c는 scheffé 검증결과 0.05 유의수준에서 차이가 있음을 나타냄

조직공정성의 경우 주임/대리에 비하여 부장(팀장) 이상에서 더 높게 인식하고 있었고, 합리문화는 평사원과 주임/대리보다 부장(팀장) 이상에서, 합의문화와 발전문화, 위계문화는 과장/차장 이하보다 부장(팀장) 이상에서 더 많이 느끼고 있었다. 또한 직급이 높을수록 조직에 더 몰입하고 직무에도 더욱 만족하고 있었다. 따라서 가설 5의 세부가설인 5-1은 지지되었다.

직종에 따라서는 <표 15>에서와 같이 분배공정성( $F=8.720$ ,  $p<.001$ )과 절차공정

성(F=14.656, p<.001), 합리문화(F=14.556,p<.001),합의문화(F=4.487,p<.001), 발전문화(F=6.996, p<.001), 위계문화(F=9.601, p<.001), 조직몰입(F=15.589, p<.001), 직무만족(F=20.421, p<.001)에서 차이가 나타났다. 안전에 비하여 관리, 설계, 공사 및 영업 등의 직종에서 조직공정성과 합리문화를 더 높게 인식하고, 조직에 더 몰입할 뿐 아니라 직무에도 더욱 만족하고 있었다. 또한 안전에 비해 영업에서는 합의문화를, 관리, 설계 및 영업에서는 발전문화와 위계문화를 더 많이 지각하고 있었다. 따라서 가설 5의 세부가설인 5-2는 지지되었다.

<표 15> 직종에 따른 차이 검증 결과

구 분		직 종						F	P
		관리 (n=218)	설계 (n=92)	공사 (n=522)	영업 (n=31)	안전 (n=118)	기타 (n=37)		
조직 공정성	분배공정성	4.01b	4.24b	4.00b	4.19b	3.21a	3.81ab	8.720	.000
	절차공정성	4.27b	4.35b	4.20b	4.36b	3.20a	4.11b	14.656	.000
조직 문화	합리문화	5.09b	5.15b	4.89b	5.27b	3.89a	4.72b	14.556	.000
	합의문화	4.58ab	4.64ab	4.43ab	4.72b	4.03a	4.31ab	4.487	.000
	발전문화	4.52b	4.61b	4.29ab	4.74b	3.84a	4.37ab	6.996	.000
	위계문화	4.88b	4.93b	4.55ab	4.93b	4.11a	4.78b	9.601	.000
조직 유효성	조직몰입	4.43b	4.67b	4.30b	4.89b	3.31a	4.41b	15.589	.000
	직무만족	4.35b	4.53b	4.32b	4.69b	3.14a	4.49b	20.421	.000

\* a, b, c는 scheffo 검증결과 0.05 유의수준에서 차이가 있음을 나타냄

## V. 결론 및 시사점

### 5.1 연구결과의 요약

본 연구는 조직공정성과 조직문화유형이 조직유효성에 미치는 영향을 관찰하고 조직 구성원 개인의 집단주의적 성향이 조절변수로 작용하는지의 여부에 대한 실증적 분석을 통하여 전문건설업체 현장 관리자의 조직유효성을 증진시키기 위한 실질적 방안을 도출·제시하기 위하여 설계되었고, 검증결과 조직공정성과 조직문화 모두 조직유효성에 유의한 영향을 미쳤으나 조직 구성원 개인의 집단주의 성향은 조절효과가 미미한 것으로 판명되었다. 구체적인 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 가설검정의 결과는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입과 직무만족에 모두 조직공정성의 모든 요인이 통계적으로 유의하게 나타났으며,

조직몰입과 직무만족 모두 분배공정성에 비해 절차공정성의 영향력이 더 높게 나타났다.

이러한 결과를 통해 볼 때 전문건설업체의 직원들이 분배적 혹은 절차적 공정성을 높게 지각할수록 조직에 대한 몰입도 및 직무에 대한 만족도가 더 높아진다고 할 수 있다. 그러므로 전문건설업체에서 직원들의 조직몰입과 직무만족을 높이기 위해서는 의사결정과정의 일관성 있고, 개인의 성과나 노력에 따라 공정하게 급여나 직책을 부여해야 할 것이다.

둘째, 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 가설검정의 결과는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입과 직무만족 모두 합리문화>합의문화>발전문화>위계문화 순으로 유의하였고, 이 중에서 합리문화의 영향력이 가장 높았다.

이러한 결과를 통해 볼 때 전문건설업체의 직원들이 합리적, 합의적, 발전적 및 위계적 문화를 높게 지각할수록 조직에 더 몰입하고, 조직에 대한 만족도가 더 높아진다고 할 수 있다. 그러므로 전문건설업체에서 직원들의 조직몰입과 직무만족을 높이고자 한다면 실적위주로 평가하거나 계획수립과 목표달성을 강조하며, 생산성과 효율성을 중요시해야 할 것이다..

셋째, 개인의 집단주의 성향이 조직공정성과 조직유효성간의 관계를 어떻게 조절하는지에 관한 가설검정의 결과는 조직공정성이 조직몰입과 직무만족에 영향을 미칠 때 개인의 집단주의성향의 조절효과는 거의 없는 것으로 나타났다.

넷째, 개인의 집단주의 성향이 조직문화유형과 조직유효성간의 관계를 어떻게 조절하는지에 관한 가설검정의 결과는 조직문화유형이 조직몰입과 직무만족에 영향을 미칠 때 개인의 집단주의성향의 조절효과는 거의 없는 것으로 나타났다.

다섯째, 직급과 직종에 따라 조직공정성, 조직문화유형, 조직유효성에 대한 인식 차이에 관한 가설검정의 결과는 직급과 직종에 따라 분배공정성과 절차공정성, 합리문화, 합의문화, 발전문화, 위계문화, 조직몰입, 직무만족에서 차이가 나타났다. 직급이 높을수록 조직 공정성을 더 높게 인식하고 있었고, 조직에 더 몰입하고 직무에도 더욱 만족하고 있었다. 또한 안전에 비하여 관리, 설계, 공사 및 영업 등의 직종에서 조직공정성과 합리문화를 더 높게 인식하고, 조직에 더 몰입할 뿐 아니라 직무에도 더욱 만족하고 있었다.

## 5.2 토의 및 시사점

본 연구는 조직공정성, 조직문화, 조직유효성간의 영향력 분석을 통해 전문건설업체 현장 관리자들의 인적자원관리에 대한 기초 자료를 제공해 주지만 다음과 같은 한계 및 향후 연구가 요구되어 진다. 조사대상을 전문건설업체 중 삼성건설 Plant 건설부문 협력회사 현장관리자로 한정하였기 때문에 연구 결과를 일반화시키기에는 제약이 따른다고 볼 수 있으며, 가설 검증에 사용한 방법론이 설문지법에 의존한 점과 외국

척도의 사용, 그리고 일정 시점의 횡단적 자료를 사용한 점은 추후에 종단적 연구를 통하여 연구의 일반화를 위한 노력이 수행되어야 할 것이다. 앞으로의 연구에서는 전문건설업체 현장 관리자들의 조직문화에 영향을 미치는 요소가 무엇이며, 현장 관리자들의 조직유효성을 지속적으로 향상 시킬 수 있는 구체적인 과정과 방법에 관한 연구가 지속적으로 이루어져야 할 것이다.



## 참 고 문 헌

- [1] 김영조·박상언(1998), “조직문화유형, 조직문화강도와 조직성과간의 관계에 관한 연구”, 『인사·조직연구』, 제6권, 제2호, pp.195-238.
- [2] 김희철 외(2005), “분배 및 절차공정성의 차별적 효과와 상호작용 공정성의 조절효과”, 『한국인사관리학회』, 제29권, 제3호, pp.67-94.
- [3] 박경규(2001), “임금관리의 효율성 결정 요인”, 『서강경영논총』, 제12권, 제2호, pp.89-101.
- [4] 서재현(1997), “조직공정성이 조직몰입과 인식된 조직적 지원에 미치는 영향에 관한 연구”, 『한국산업경영학회』, 제12권, 제3호, pp.43-65.
- [5] 서재현(2000), “조직공정성이 조직후원인식에 미치는 영향에 관한 연구”, 『한국경영학회』, 제29권, 제3호, pp.451-472, 2000.
- [6] 신유근(1997), “인간존중의 경영”, 『다산출판사』
- [7] 이재훈(1998), “조직공정성과 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향”, 『한국산업경영학회』, 제13권, 제1호, pp.253-272.
- [8] 이한검·노남섭(1999), “전략적 의사결정에 미치는 이문화의 영향에 관한 실증적 연구”, 『명지대학교 경영연구소』, 제18권, 제1호, pp.149-174.
- [9] 임준철·윤정구(1998), “분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구 : 문화적 맥락이 조직성원의 행위성향에 미치는 영향에 관한 연구”, 『경영학연구』, 제27권, 제1호, pp.93-111.
- [10] 정범구(1995), “조직공정성의 설명모델에 대한 이론적 고찰”, 『군산대학교 산업개발연구소』, 제14권, pp.83-97, 1995.
- [11] McFarlin, D. B. and Sweeney, P. D.(1992), Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes, *Academy of Management Journal*, Vol.35, pp.626-6375, 1992.
- [12] Denison, D. R.(1984), Bringing Corporate Culture to the Bottom Line, *Organizational Dynamics*, Vol.3, No.2, pp.5-22.
- [13] Lind, E. A. and Tyle, T. R.(1988), *The social psychology of procedural justice*, New York : Plenum Press.
- [14] Hofstede, G.(1980), *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications.
- [15] Gordon, G. G. and DiTomaso, N.(1992), Predicting Corporate Performance from Organizational Culture, *Journal of Management*

- Studies, Vol.29, pp.783-798.
- [16] Triandis, H. C.(1990), Cross-cultural studies of individualism-collectivism, In J. Berman(ed.), Nebraska symposium on Motivation, Lincoln: University of Nebraska Press, Vol.37, pp.41-133.
- [17] Triandis, H. C., McKuster, C. and Hui, C. H.(1990), Multimethod Probes of Individualism and Collectivism, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.59, pp.1006-1020.
- [18] Coeling, H. E. and Simms, L. M.(1993), Facilitating Innovation at the unit Level Through Cultural Assessment, Part 2 : Adapting Managerial Ideas to the Unit Work Group, Journal of Nursing Administration, Vol.18, No.11, pp.16-23.
- [19] Wagner III, J. A. and Moch, M. K.(1986), Individualism-collectivism; Concept and Measure, Group and Organization Studies, Vol.11, pp.280-304.
- [20] Greenberg, J.(1990), Looking Fair vs. Being Fair : Managing Impression of Organizational Justice, In Staw, B. M. and Cummings, L. L.(eds.), Research in Organization Behavior, Greenwich, CT : JAI Press, Vol.12, pp.111-157.
- [21] Price, J. L. and Mueller, C. W.(1986), Absenteeism and Turnover of Hospital Employees, JAI Press, Greenwich, CT.
- [22] Gomez-Mejia, L. R. and Welbourne, T.(1991), Compensation Strategies in Global Context, Human Resource Planning, Vol.14, pp.29-41.
- [23] Kimberly, J. R. and Quinn, R. E.(2003), Managing Organizational Transition, Irwin.
- [24] Ramamoorthy, N. and Flood, P. C.(2002), Employee Attitudes and Behavioral Intentions : A Test of the Main and Moderation Effects of Individualism-Collectivism Orientations, Human Relations, Vol.55, pp.1071-1096.
- [25] Allen, N. J. and Meyer, J. P.(1990), The Measurement and Antecedents of Affective, continuance, Normative Commitment, Journal of Occupational Psychology, Vol.63, pp.1-18.
- [26] Earley, P. C.(1993), East meet west meets mideast : further explorations of collectivistic and individualistic work groups, Academy of Management Journal, Vol.34, pp.319-348.

- [27] Earley, P. C.(1998), Taking stock in our progress on individualism-collectivism : 100 years of solitariness and community, *Journal of Management*, Vol.24, pp.265-304.
- [28] Folger, R. and Greenberg, J.(1985), Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems, In K. Rowland & G. Ferris(eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, CT : JAI Press, Vol.3.
- [29] Folger, R. and Konovsky, M. A.(1989), Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, Vol.32, pp.115-130.
- [30] Harrison, R.(1972), Understanding your Organization's Character, *Harvard Business Review*, May-June, pp.25-43.
- [31] Moorman, R. H.(1991), Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors : Do fairness perceptions influence employee citizenship, *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, pp.845-855.
- [32] Quinn, R. E. and Kimberly, J. R.(1984), Paradox, Planning, and Perseverance : Guidelines for Managerial Practice, In Kimberly, J. R. and Quinn, R. E.(Eds), *New Futures : The Challenge of Managing Corporate Transitions*, New York : Dow Jones-Irwin, pp.300.
- [33] Kanungo, R. N.(1982), Measurement of job and work involvement, *Journal of Applied Psychology*, Vol.67, No.3, pp.341-349.
- [34] Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M.(1982), *Employee-organization linkages: the psychology of commitment absenteeism, and turn-over*, San Diego, CA. Academic Press.
- [35] Alexander, S. and Ruderman, M.(1987), The role of procedural and distributive justice in organizational behavior, *Social Justice Research*, Vol.1, pp.177-198.
- [36] Schwartz, S.(1990), Beyond individualism and collectivism : New cultural dimension of value.
- [37] Parsons, T.(1973), Culture and Social System Revisited In Schneider L(ed). *The Idea of culture in the Science*, London : Cambridge University Press, pp.33-46, 1973.
- [38] Sathe, V.(1983), Implication of Corporate Culture, *Organizational*

Dynamics.