

---

# 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향

## : 건설현장 관리자의 집단주의 성향에 대한 조절효과를 중심으로

Potential Effects of Organizational Fairness on Organizational Effectiveness  
: Based on Moderating Effects from the Collectivism Propensity of Construction Site Managers

---

김대현, 하규수  
호서대학교 벤처전문대학원

Dae-Hyeon Kim(midaslife@naver.com), Kyu-Soo Ha(ksh@hoseo.edu)

---

### 요약

본 연구는 건설현장 관리자의 조직유효성 결정요인으로서 조직공정성과 개인의 집단주의 성향에 대한 조절효과를 살펴보고자 했으며 특히, 현장관리자의 집단주의 성향이 조직공정성과 조직유효성과의 관계를 조절하는지 검증해 봄으로써 조직공정성과 현장관리자의 집단주의 성향에 대한 조절효과의 중요성을 확인해 보고자 하였다. 연구목적의 달성을 위하여 본 연구에서는 조직유효성에 영향을 미치는 요인으로 조직공정성을 선정하였다. 조직공정성은 분배공정성과 절차공정성으로 대별될 수 있으며, 조직공정성과 현장관리자의 집단주의 성향의 결과로 나타나는 조직유효성 변수로는 조직몰입과 직무만족을 선정하였다. 또한 조직공정성과 조직유효성에 대한 영향을 조절하는 변수로 현장관리자의 집단주의 성향을 선정하였다. 구체적인 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 가설검정의 결과는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 조직공정성과 조직유효성간의 관계에서 건설현장 관리자의 집단주의 성향에 대한 조절효과는 없는 것으로 나타났다.

■ 중심어 : | 조직공정성 | 조직유효성 | 집단주의 |

### Abstract

The purpose of this study was to determine potential moderating effects on organizational fairness and one's collectivism propensity as determinants of organizational effectiveness of construction site managers. In particular, this study sought to verify if site managers' collectivism propensity could have moderating effects on relationships between organizational fairness and organizational effectiveness, so that it could find out the importance of moderating effects on organizational fairness and site managers' collectivism propensity. In order to meet these goals, this study selected organizational fairness as a factor that affects organizational effectiveness. Organizational fairness can be divided broadly into distributive fairness and procedural fairness. And this study also selected organizational commitment and job satisfaction as variables of organizational effectiveness, which result from organizational fairness and collectivism propensity of site manager. Moreover, this study selected the collectivism propensity of site manager as a variable that moderates potential effects on organizational fairness and effectiveness. As a result, this study could come to the following findings in detail: First, it was found that organizational fairness had significant effects on organizational effectiveness, which was demonstrated in the result of relevant hypothesis test. Secondly, it was found that construction site managers' collectivism propensity had no moderating effect upon relationships between organizational fairness and effectiveness.

■ keyword : | Organizational Justice | Organizational Effectiveness | Collectivism |

## I. 서론

2009년은 우리나라 건설 산업 62주년이 되는 해이다. 우리나라의 건설 산업은 과거 30년 이상 국가경제 발전을 위한 기반 역할을 해왔다. 건설 산업은 급속한 경제 성장과 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 경쟁 시대로 전환되었다.

21세기 건설 산업의 품질향상, 신기술 개발, 시공능력 확대 등 경쟁력 강화를 위해서 전문건설업체 즉 공종별 협력업체의 전문성이 요구되며, 이를 위해서는 전문건설업체들의 우수한 인력 확보 및 관리가 필연적이다. 지금까지의 전문건설업체는 위계문화를 중심으로 한 집단주의 성향을 가진 구성원들로 이루어진 조직이었다. 이러한 조직의 문화와 성향으로 인하여 합리주의적 사고와 개인주의적 성향이 강한 젊은 인력들이 전문건설업체를 외면함으로써 인재 확보에 어려움을 겪고 있다. 이런 흐름에 맞추어 전문건설업체의 전문 인력들이 자신의 능력을 최대한 발휘하기 위한 조직문화와 업무 성과에 대한 공정한 평가와 보상이 절실히 요구되고 있다.

조직공정성은 “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 기본적 요건이라 할 수 있다[18]. 그러나 현행 전문건설업체 현장 관리자의 평가방법은 현장 소장이 주관적인 직원 평가를 작성한 뒤 본사에 통지하는 방식으로 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.

또한 ‘단일 문화권내에서 조차도 설령 그 나라 문화가 개인주의적 문화이건 또는 집단주의적 문화이건 간

에 개인의 성향에 따라 개인주의와 집단주의 성향의 구성원들로 구분 된다’[12][25]는 연구결과와 같이 집단생활을 기본으로 하는 건설현장 특성상 개인주의적 성향을 가진 관리자 보다 집단주의적 성향을 가진 관리자가 조직에 더 충성하고, 업무에 더 충실하다고 하여 더 선호하며, 보상의 분배 및 평가에서도 집단주의 성향을 가진 관리자에게 더욱 높은 보상과 평가를 주는 경향이 있어 능력 있는 개인주의 성향의 관리자보다 능력이 없는 집단주의 성향의 관리자들이 더 높은 보상과 평가를 받는 문제점이 있다.

따라서, 본 연구에서는 전문건설업체 건설현장 관리자에 있어서 조직유효성을 높여 조직 몰입과 직무 만족감을 높이기 위한 방안의 하나로 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향을 관찰하였다. 또한 이제까지의 개인의 집단주의 성향에 대한 연구에서는 집단주의 성취욕구가 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 조절효과 [7]나 조직구성원의 집합주의 성향과 심리적 계약에 관한 연구[8], 또는 변혁적·거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구[10]와 같이 리더십과 조직시민행동에 대한 집단주의 성향의 조절효과에 관한 연구에 국한되어 왔으나 본 연구에서는 건설현장 관리자 개인의 집단주의 성향이 조직공정성과 조직유효성 간의 조절변수로 작용하는지의 여부에 대한 실증적 분석을 통한 조직유효성 증진의 실천적 방안을 도출·제시하여 전문건설업체들의 당당한 인적자원 활용의 최대화를 통한 경쟁력 제고에 기여하고자 하는데 본 연구의 차별성과 목적이 있다고 하겠다.

## II. 이론적 배경

### 1. 국내 건설업의 하도급 현황

원도급 공사에서 5억원 미만의 소규모 공사의 비중은 건수로 2000년 73.9%에서 2005년 71%로 감소하는 양상을 보이고 있으며, 500억 이상 대형공사의 비중은 2000년 0.2%에서 2005년 0.5%로 증가하는 양상을 보이고 있다. 금액으로는 5억원 미만 공사는 2000년 10.0%에서 2005년 37.0% 증가하였다. 이는 건설공사가 대형

공사를 중심으로 증가하였음을 시사한다. 대한건설협회에서 조사한 완성공사 원가구성[11]을 살펴보면, 외주비용이 증가하는 것으로 나타나고 있다. 이는 하도급 비중이 점차 높아지고 있음을 보여 준다. 국내 건설 산업의 경우, 완성공사의 원가에서 외주비가 차지하는 비중이 1996년에는 47.53%였던 것이 2007년에는 전체 공사비의 55.43%를 기록, 7.9%나 증가하였다. 이는 10년 사이 전문 공종(전문건설업)에 대한 분업체계가 세밀화 되고 광역화 되어 가고 있음을 의미한다.

표 1. 2007년도 원가구성 비중

구분	5억 미만	5억-10억	10억-30억	30억-50억	50억-100억	100억-200억	200억 이상
재료비	30.25	29.37	22.96	18.77	19.53	20.01	26.67
노무비	15.70	13.11	9.92	7.46	6.78	6.17	4.31
외주비	34.48	38.58	50.72	58.45	60.68	62.34	56.06
현장경비	19.56	18.94	16.40	15.31	13.00	11.49	12.96
계	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

한편, 2007년 시공능력평가를 위하여 수집된 일반 및 전문건설업체의 계약실적에 따르면 원도급 공사 대비 하도급 공사 비율은 약 41% 수준이었다. [표 1]에서 완성공사 원가구성을 살펴보면 공사규모가 대형화됨에 따라 외주비의 비중 역시 증가되었다. 5억 미만의 공사는 외주비중이 34.48%였고, 10억~30억 미만 공사는 50.72%, 50억~100억원의 경우 60.68%, 100억 원 이상의 공사는 62.3%였다. 외주비의 대부분이 하도급 공사라고 볼 수는 없지만 외주비가 커지고 있다는 것은 하도급 비중도 커지고 있다고 할 수 있다. 이것은 생산에 필요한 자원의 동원이 일반건설업체(GC)에서 전문건설업체(SC)로 이동된 것으로 볼 수 있다. 즉, 일반건설업체(GC)가 기술적 주도권을 가지고 있지 않으나, 생산에 가담하는 주체간의 관계형태는 변함이 없는 것으로, 힘의 소유와 주체간의 관계가 부적합 상태인 것이 분명하다. 결국 관리능력, 자본력 및 영업력을 바탕으로 하여 각 전문분야 별로 기술력이 높은 전문건설업체(SC)를 관리하는 형태이므로 실질적인 시공의 품질을 좌우하는 전문건설업체(SC)의 능력은 일반건설업체(GC)의 경쟁력에 더욱 지대한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

## 2. 조직유효성

조직유효성(organizational effectiveness)이란 조직의 성과를 평가하는 하나의 기준으로 본 연구에서대한 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, 직무만족의 중심개념은 직무상 욕구충족여부와 직무자체의 특성과 직무 주변 환경과 관련된 태도라고 할 수 있다[14].

## 3. 조직공정성과 조직유효성과의 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 조직구성원의 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[9].

Greenberg[18]와 Moorman[22]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[17]의 연구에서도 보상만족은 분배적 공정성과 조직몰입에 대해서는 절차적 공정성과 밀접한 관계가 있음을 보여주고 있다.

McFarlin & Sweeney[23]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[2].

정범구[1]의 공정성과 조직유효성의 관계를 밝힌 연구에서 절차공정성과 분배공정성 모두가 조직몰입에 유의적인 영향을 미치지만, 절차공정성이 분배공정성보다 더 큰 영향을 미친다는 것을 발견하였다.

서재현[2]은 공정성과 조직몰입, 인식된 조직적 지원과의 관계에 관한 연구를 통해 분배공정성이 유지적 조직몰입에 유의적인 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 또한 이재훈[4]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[6].

#### 4. 개인주의 및 집단주의 성향

문화를 구성하는 하나의 요소인 개인주의·집단주의

연구는 Hofstede[12] 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[15].

Hofstede[12]는 개인주의 및 집단주의성향이란 사회 구성원들이 개인의 목표와 집단의 목표 중 어느 것을 더욱 강조하느냐에 관한 것이라고 하였으며, 신유근[3]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[15]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[26]. 또한 몇몇 연구에서는 개인주의-집단주의가 직무관련 결과물들과 관련이 있는 것으로 밝혀졌다. 이를테면 Gomez-Mejia & Welbourne[21]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[20]에 의하면, 집단주의 성향이 높은 사람은 내집단(in-group)의 이익을 향상시킬 수 있는 가치관을 존중하는 반면, 개인주의 성향이 높은 사람은 개인의 목표를 달성할 수 있는 가치관에 집중한다고 하였고, 임준철과 윤정구[5]는 한국기업이 화(和)를 바탕으로 한 집단주의적 기업문화를 가지고 있다는 전제하에 단체적 복리와 사회적 조화를 강

조하는 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 가증한 것이다.

### III. 조사 설계

#### 1. 연구모형 및 가설의 설정

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

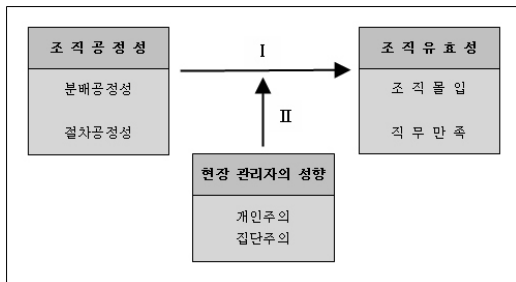


그림 1. 연구모형

가설 1. 조직공정성은 조직유효성에 **정**의 영향을 미칠 것이다.

- 1-1. 분배공정성은 조직몰입에 **정**의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2. 절차공정성은 조직몰입에 **정**의 영향을 미칠 것이다.
- 1-3. 분배공정성은 직무만족에 **정**의 영향을

미칠 것이다.

1-4. 절차공정성은 직무만족에 **정**의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향은 개인의 집단주의 성향에 따라 조절될 것이다.

2-1. 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 개인의 집단주의 성향에 따라 조절될 것이다.

2-2. 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향은 개인의 집단주의 성향에 따라 조절될 것이다.

#### 2. 자료수집 및 분석 방법

본 연구의 조사범위는 전문건설업체 중 삼성건설 Plant 건설부문 현장 관리자를 대상으로 2009년 7월 1일부터 8월 31일까지 2개월간 설문조사를 실시하였으며, 조사대상 선정 이유는 다음과 같다.

삼성건설은 국내 건설 도급순위 1위의 대형 건설업체이며 협력업체 또한 대한민국 전문건설 업체 중 일정규모 이상의 검증된 조직과 구성원을 갖춘 업체들로 구성되어 있어 연구 표본으로서 적합하다 판단되었다. 또한 Plant 건설부문은 여타 다른 건설부문보다 공사금액 대비 짧은 공사기간 내 많은 협력업체의 참여로 인하여 주어진 연구기간 동안 보다 많은 분야의 전문건설업체를 표본으로 연구를 수행할 수 있는 장점이 있기에 조사대상으로 선정하였다.

설문대상 업체 중 건축 9개, 설비 10개, 전기 10개, 토목 1개, 기계 1개 총 31개 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. 변수의 조작적 정의 및 측정

#### 3.1 독립변수

조직공정성이라는 개념을 두 개의 하위차원(분배 및 절차 공정성)으로 구분하여 측정하였다. 분배공정성은 조직의 보상결과에 대해 개인이 지각하는 공정성으로 정의된다[17]. 이러한 명목적 정의에 기초하여 본 연구에서는 ‘투입과 보상에 관한 구성원의 주관적 판단’으로 규정하였다. 설문내용에서 보상은 급여(연봉)와 승진, 인사고과로 명시하고, 투입과 관련하여 분배공정성의 측정도구로는 Price와 Mueller[16]의 5요소(업무책임량, 경력, 노력, 업무성과, 업무상 스트레스와 긴장)를 적용하여 공정성 지각의 수준을 Likert 7점 척도에 표시하도록 하였다.

절차공정성은 조직의 보상분배에 적용된 절차와 규칙에 대해 개인이 지각하는 공정성이다[17]. 이러한 명목적 정의에 기초하여 본 연구에서는 ‘보상기준에 대한 구성원의 주관적 판단’으로 규정하였다. 절차공정성의 측정도구는 Leventhal[13]의 6가지 기준(일관성, 편향배제, 정확성, 대표성, 수정가능성, 윤리성)을 적용하여 공정성 지각의 수준을 Likert 7점 척도에 표시하도록 하였다.

#### 3.2 종속변수

조직유효성은 본 연구에서 조직과 직무에 대한 심리적인 차원으로서 조직구성원의 지각에 의한 주관적인 평가 결과이며, 두 개의 하위차원(조직몰입 및 직무만족)으로 구분하여 측정하였다. 조직몰입은 개인이 소속되어 있는 조직에 대해 애착과 일체감을 가지고 몰두하는 정도를 말한다. 조직몰입의 구성요인에 대한 연구 역시 그 동안 많이 이루어져 왔지만, 본 연구에서는 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분한 Allen & Meyer[19]의 구성요인을 이용하여 Likert 7점 척도에 표시하도록 하였다.

직무만족은 조직구성원들이 일하는 직무와 조직에 대한 평가에 반영된 애정적 반응 또는 조직구성원들이 직무를 수행해 나가는 과정에서 이들의 내재적·외재적

욕구가 어느 정도 충족되고 있는지에 대한 구성원들의 지각된 반응이다. 즉, 본 연구에서는 직무만족을 자신의 직무평가 시 경험하게 되는 윤택하고 긍정적인 정서상태(내적만족과 외적만족을 모두 포함)라고 정의하도록 하였다. 또한 직무만족을 측정하기 위하여 Mowday, et al.[14]가 개발한 측정도구를 수정하여 사용하였으며, 구성원의 직무에 대한 만족도, 업무의 전문성, 재량권, 수행능력 등 직무와 관련하여 갖게 되는 감정적 경향 및 태도 등을 반영하여 Likert 7점 척도에 표시하도록 하였다.

#### 3.3 조절변수

건설현장 관리자 개인성향 변수를 ‘개인주의·집단주의’의 양단개념(단일차원)으로 측정하였다. 개인주의·집단주의의 측정척도는 Earley[24]의 10문항 중에서 Wagner III와 Moch[15]의 개인주의·집단주의 3요인(belief, value, norm)을 충실히 반영하면서도 요인적재치가 높은 5문항을 선정하여 Likert 7점 척도로 응답하도록 하였다. 점수가 높을수록 집단주의 성향이 높음을 의미 한다.

## IV. 실증분석

### 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 2]과 같다.

표 2. 표본의 인구 통계적 특성

n=1018

구분		빈도 (%)	구분		빈도 (%)
성별	남성	921(90.5)	재직기간	1년 미만	94(9.3)
	여성	97(9.5)		1년~5년	390(39.3)
결혼여부	미혼 기혼	332(32.6) 686(67.4)	6년~10년	323(31.8)	
			11년~20년	172(16.9)	
			21년 이상	38(3.7)	
연령	20대	142(13.9)	직급	평사원	184(18.1)
	30대	514(50.5)		주임/대리	374(36.7)

	40대 50대 이상	287(28.2) 75(7.4)		과장/차장 부장 이상	357(35.1) 103(10.1)
학력	고등학교 졸업 이하	221(21.7)	직종	관리 설계	218(21.4) 92(9.1)
	전문대학교 졸 업	286(28.1) 36(3.5)		공사 영업	522(51.3) 31(3.0)
	대학교 중퇴	458(45.0)		안전	118(11.6)
	대학교 졸업	17(1.7)		기타	37(3.6)
	석사이상				

## 2. 가설검증을 위한 예비분석

### 2.1 독립변수 요인분석 결과

본 연구에서 설정한 독립변수는 조직공정성 중 절차공정성과 분배공정성으로 이들 각각에 대한 요인분석을 실시하였다.

조직공정성에 대한 10개 항목의 요인분석을 실시한 결과, [표 3]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 3. 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	

### 2.2 종속변수 요인분석 결과

본 연구에서 설정한 종속변수는 조직몰입과 직무만족으로 이들 각각에 대하여 요인분석을 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. 조직몰입의 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 0.8이상으로 높게 나타나 측정 변수의 타당성이 입증되었다.

표 5. 직무만족의 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	

### 2.3 신뢰성 분석 결과

본 연구는 개념의 조작적 정의를 토대로 각각의 구성 개념을 여러 항목으로 측정하고 있으므로 Cronbach's  $\alpha$ 계수를 활용하여 신뢰성을 검토하였다. 일반적으로 신뢰도, 즉, Cronbach's  $\alpha$ 계수는 0.6이상이면 신뢰성이 높다고 보기 때문에 0.6이상을 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		문항수	Cronbach's α
조직공정성	분배공정성	5	.953
	절차공정성	5	.937
조직유효성	조직몰입	5	.943
	직무만족	6	.942

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	조직 몰입	직무 만족	집단주 의성향
분배 공정성	Pearson상관계수	1				
	유의확률	.				
절차 공정성	Pearson상관계수	.725	1			
	유의확률	.000	.			
조직몰입	Pearson상관계수	.697	.801	1		
	유의확률	.000	.000	.		
직무만족	Pearson상관계수	.718	.806	.875	1	
	유의확률	.000	.000	.000	.	
집단주의 성향	Pearson상관계수	.657	.764	.845	.831	1
	유의확률	.000	.000	.000	.000	.

\* N=1,018, p<.001 수준(양쪽)에서 유의함.

3. 연구가설 검증

3.1 가설 1의 검증

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=26.188로 p<.001에서, 절차공정성이 t=37.130으로 p<.001에서 통계적으로 유의하였고, 분배공정성(β=0.472)에 비해 절차공정성(β=0.669)의 영향력이 더 높았으며, 조직몰입에 대한 조직공정성의 전체 설명력(R<sup>2</sup>)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=28.386로 p<.001에서, 절차공정성이 t=37.825로 p<.001에서 통계적으로 유의하였고, 분배공정성(β=0.498)에 비해 절차공정성(β=0.663)의 영향력이 더 높았으며, 조직몰입에 대한 조직공정성의 전체 설명력(R<sup>2</sup>)은 68.8%였다. 그러므로 건설업체의 직원들이 분배적 혹은 절차적 공정성을 높게 지각할수록 직무에 대한 만족도가 더 높아진다고 할 수 있다.

표 8. 가설 2의 다중회귀분석 결과

구분	독립변수	β	t	P	F	P	R <sup>2</sup>
조직몰입	분배공정성	.472	26.188	.000	1032.234	.000	.670
	절차공정성	.669	37.130	.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 바람직하다는 것을 알 수 있다. 또한 위의 결과는 정범구[1]의 연구와 같은 결과로 절차공정성과 분배공정성 모두가 조직몰입에 유의적인 영향을 미치지만, 절차공정성이 분배공정성보다 더 큰 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

3.2 가설 2의 검증

본 연구에서 설정한 가설 2는 조직공정성과 조직유효성과의 관계에서 개인의 집단주의 성향의 조절효과를 검증하는 것으로, 조절회귀분석을 통하여 가설 2를 검



증하였다. 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 9]과 같이 상호작용항을 구하였다.

표 9. 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 10]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 상

호작용항을 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 조직몰입에 영향을 미칠 때 개인의 집단주의성향의 조절효과는 거의 없다고 볼 수 있다. 따라서 가설 3의 세부가설인 2-1은 기각되었다.

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  $p<.001$ 보다 낮아 적합한 모델이라고 해석할 수 있으나, Model II에서 투입된 상호작용항인 조직공정성\*집단주의성향은 통계적으로 유의한 영향력이 없는 것으로 나타났다. 또한 Model I의  $R^2$ 은 77.3%, Model II의  $R^2$ 은 77.4%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 3의 세부가설인 2-2는 기각되었다.

위 가설들의 검증결과를 요약하면 [표 11]과 같다.

표 10. 가설 3의 조절회귀분석 결과

구분		변수	$\beta$	t	F	Sig.	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
조직몰입	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	
		조직공정성*집단주의 성향	.281	2.897***				
직무만족	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	
		조직공정성*집단주의 성향	-.149	-1.521***				

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

표 11.가설검증의 결과

구 분		검증 결과
가설 1		채택
	가설 1-1	채택
	가설 1-2	채택
	가설 1-3	채택
	가설 1-4	채택
가설 2		기각
	가설 2-1	기각
	가설 2-2	기각

## V. 결론 및 시사점

### 1. 연구결과의 요약

본 연구는 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향을 관찰하고 건설현장 관리자의 집단주의적 성향이 조절변수로 작용하는지의 여부에 대한 실증적 분석을 통하여 건설현장 관리자의 조직유효성을 증진시키기 위한 실질적 방안을 도출·제시하기 위하여 설계되었고, 검증결과 조직공정성이 조직유효성에 유의한 영향을 미쳤으나 건설현장 관리자의 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 건설현장 관리자들이 분배적 혹은 절차적 공정성을 높게 지각할수록 조직에 대한 몰입도 및 직무에 대한 만족도가 더 높아진다고 할 수 있다.

둘째, 건설현장 관리자의 집단주의 성향이 조직공정성과 조직유효성간의 관계를 어떻게 조절하는지에 관한 가설검정의 결과는 조직공정성이 조직몰입과 직무만족에 영향을 미칠 때 건설현장 관리자의 집단주의 성향의 조절효과는 거의 없는 것으로 나타났다.

셋째, 직급과 직종에 따라 조직공정성과 조직유효성에 대한 인식 차이에 관한 가설검정의 결과는 직급과 직종에 따라 분배공정성과 절차공정성, 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 조직공정성을 더 높게 인식하고, 조직에 더 몰입할 뿐 아니라 직무에도 더욱 만족하고 있었다.

### 2. 시사점 및 한계

이상의 연구결과를 종합해 보면 다음과 같이 이론 및 실무적인 시사점을 갖는다.

첫째, 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향이 유의하며 조직몰입과 직무만족 모두 분배공정성에 비해 절차공정성의 영향력이 더 높게 나타나는 연구결과로 볼 때 건설현장 관리자의 조직몰입과 직무만족을 높이기 위해서는 의사결정과정의 일관성 있고, 명시적으로 규정된 투명하고 공정한 절차에 의하여 업무성과에 대한 보상이 이루어져야 됨을 알 수 있다.

둘째, 조직공정성과 조직유효성간의 관계에서 건설현장 관리자의 집단주의 성향에 대한 조절효과가 없는 것으로 나타난 연구결과로 볼 때 건설현장 관리자의 업무효율성의 판단 및 보상분배 결정 시 건설현장 관리자의 집단주의적 성향이 판단의 한 요소가 될 수 없음을 알 수 있다.

셋째, 직급과 직종에 따라 조직공정성 및 조직유효성에 대한 인식 차이가 있으며 직급이 높을수록 조직 공정성, 조직몰입, 직무만족도가 높게 나타난 연구결과로 볼 때 건설현장 관리자 하위 직급의 보상 분배와 절차에 있어 상위 직급보다 더 공정성을 느낄 수 있도록 집행되어야 함을 알 수 있다.

본 연구는 조직공정성과 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 일반화시키기에

는 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 향상시킬 수 있는 구체적인 과정과 방법에 관한 연구가 지속적으로 이루어져야 할 것이다.

### 참고 문헌

- [1] 정범구, “조직공정성의 설명모델에 대한 이론적 고찰”, 군산대학교 산업개발연구소, 제14권, pp.83-97, 1995.
- [2] 서재현, “조직공정성이 조직몰입과 인식된 조직적 지원에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국산업경영학회, 제12권, 제3호, pp.43-65, 1997.
- [3] 신유근, *인간존중의 경영*, 다산출판사, 1997.
- [4] 이재훈, “조직공정성과 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향”, 한국산업경영학회, 제13권, 제1호, pp.253-272, 1998.
- [5] 임준철, 윤정구, “분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구 : 문화적 맥락이 조직성원의 행위성향에 미치는 영향에 관한 연구”, 경영학연구, 제27권, 제1호, pp.93-111, 1998.
- [6] 서재현, “조직공정성이 조직후원인식에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국경영학회, 제29권, 제3호, pp.451-472, 2000.
- [7] 안관영, 이병직, “집단주의 성취욕구가 조직시민 행동에 미치는 영향에 대한 조절효과”, 경영학연구, 제31권, 제5호, pp.1311-1334, 2002.
- [8] 조영호, 조윤희, 안지혜, “조직구성원의 집합주의 성향과 심리적 계약에 관한 연구”, 한국심리학회지, 제15권, 제3호, pp.89-111, 2002.
- [9] 김희철, “분배 및 절차공정성의 차별적 효과와 상호작용 공정성의 조절효과”, 한국인사관리학회, 제29권, 제3호, pp.67-94, 2005.
- [10] 남호현, “변혁적·거래적 리더십이 조직시민 행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 전북대학교, 2006.
- [11] 대한건설협회, “완성공사원가구성분석”, 건설정보, 제3권, 2008.
- [12] G. Hofstede, *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, 1980.
- [13] G. S. Leventhal, “What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship,” In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, and R. H. Willis (Eds.), *social exchange: Advances in theory and research*, New York: Plenum, pp.27-55. 1980.
- [14] R. T. Mowday, L. W. KPorter, and R. M. Steers, *Employee-organization linkages: the psychology of commitment absenteeism, and turn-over*, San Diego, CA. Academic Press. 1982.
- [15] J. A. Wagner III and M. K. Moch, “Individualism-collectivism: Concept and Measure,” *Group and Organization Studies*, Vol.11, pp.280-304, 1986.
- [16] J. L. Price and C. W. Mueller, *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*, JAI Press, Greenwich, CT, 1986.
- [17] 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.
- [18] J. Greenberg, “Looking Fair vs. Being Fair : Managing Impression of Organizational Justice,” In B. M. Staw and L. L. Cummings(eds.), *Research in Organization Behavior*, Vol.12, pp.111-157, Greenwich, CT : JAI Press. 1990.

- [19] N. J. Allen and J. P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, continuance, Normative Commitment," *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, pp.1-18, 1990.
- [20] H. C. Triandis, C. McKuster and C. H. Hui, "Multimethod Probes of Individualism and Collectivism," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.59, pp.1006-1020, 1990.
- [21] L. R. Gomez-Mejia and T. Welbourne, "Compensation Strategies in Global Context," *Human Resource Planning*, Vol.14, pp.29-41, 1991.
- [22] R. H. Moorman, "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors : Do fairness perceptions influence employee citizenship," *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, pp.845-855, 1991.
- [23] 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.
- [24] P. C. Earley, "East meet west meets mideast : further explorations of collectivistic and individualistic work groups," *Academy of Management Journal*, Vol.34, pp.319-348, 1993.
- [25] P. C. Earley, "Taking stock in our progress on individualism-collectivism : 100 years of solitariness and community," *Journal of Management*, Vol.24, pp.265-304, 1998.
- [26] N. Ramamoorthy and P. C. Flood, "Employee Attitudes and Behavioral Intentions : A Test of the Main and Moderation Effects of Individualism-Collectivism Orientations", *Human Relations*, Vol.55, pp.1071-1096, 2002.

저 자 소 개

김 대 현(Dae-Hyeon Kim)

정회원



- 2001년 2월 : 경기대학교 건축대학원 (건축학석사)
- 2005년 9월 ~ 현재 : 호서대학교 벤처전문대학원 벤처경영학과 박사과정

<관심분야> : 벤처경영, 건설경영

하 규 수(Kyu-Soo Ha)

정회원



- 1991년 2월 : 한양대학교(법학사)
- 1995년 2월 : 고려대학교 경영대학원(경영학석사)
- 1998년 2월 : Touro 법과대학 (JD, 법학박사)

▪ 2002년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 벤처전문대학원 교수

<관심분야> : 벤처경영, 전략경영