

# 조직구성원의 직급단계축소에 대한 공정성 지각이 조직몰입과 혁신적 업무행동에 미치는 영향 : 인지태도 및 인지강도의 역할을 중심으로\*

유종옥\*\* · 양성병\*\*\*

The Effect of Perceived Justice on Organizational Commitment and  
Innovative Behavior in a Simplified Personnel System :  
Focusing on the Roles of Cognitive Attitude and Cognitive Intensity\*

Jong-Ok You\*\* · Sung-Byung Yang\*\*\*

## ■ Abstract ■

Companies have attempted to build a rational and future-oriented new personnel system in order to adapt and survive in a rapidly changing environment. Recently, Samsung, LG, SK, and CJ, which are large domestic corporations, have been introducing new types of simplified personnel systems competitively. Although there are several prior studies that tried to classify these simplified personnel systems from a strategic point of view, there is a lack of empirical research in terms of the specific types from the perspective of employees. Therefore, in this study, an empirical study on the simplified personnel system which has currently been highlighted was carried out. The relationship between perceived justice (i.e., distributive justice and procedural justice) and organizational effectiveness (i.e., organizational commitment and innovative behavior) were tested. In addition, the mediating role of cognitive attitude as well as the moderating role of cognitive intensity in the simplified personnel system were investigated. The results of structural equation model using 157 survey data show that both distributive and procedural justice have a positive effect on cognitive attitude toward the simplified personnel system, which in turn leads to increased organizational commitment and innovative behavior. Interestingly, it is found that cognitive intensity intensifies the effect of distributive justice on cognitive attitude, whereas it attenuates the influence of procedural justice as expected. This study is among one of the first empirical studies focusing on the simplified personnel system and expands the concept of related variables such as perceived justice, cognitive attitude, and cognitive intensity in this context. Moreover, by clarifying the causal relationship between perceived justice and organizational effectiveness through the roles of cognitive attitude and cognitive intensity, it could provide several practical implications to managers who are interested in the introduction and early settlement of simplified personnel systems in a successful manner.

Keyword : Simplified Personnel System, Distributive Justice, Procedural Justice, Organizational Effectiveness, Organizational Commitment, Innovative Behavior, Cognitive Attitude, Cognitive Intensity

Submitted : August 12, 2019

1<sup>st</sup> Revision : September 26, 2019

Accepted : October 12, 2019

\* 이 논문은 2017년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2017S1A5B8059804).

\*\* 경희대학교 경영대학원 석사

\*\*\* 경희대학교 경영대학 경영학과 부교수, 교신저자

## 1. 서론

최근 기업간 경쟁의 심화는 보다 유연한 조직구조로의 변화를 촉진하고 있으며, 정보통신기술(information communications technology : ICT)의 발달은 조직 내 원활한 정보공유를 가능하게 함으로써, 조직 의사결정의 분권화 및 직급체계의 수평화에 큰 역할을 담당하게 되었다(Gurbaxani and Whang, 1991; Townsend et al., 1998). 이러한 상황에서 국내 기업들은 급변하는 환경에 적응하고 지속 가능한 경영을 실현하기 위해, 서구 선진 기업들을 중심으로 성공적으로 운영되고 있는 직능급제, 성과급제, 직급파괴제도 등의 미래지향적 신인사제도 도입을 서두르고 있다(방호진, 2014). 이 가운데 삼성, LG, SK, CJ 등 국내 대기업들이 최근 경쟁적으로 도입하고 있는 직급파괴제도는, 기존 다단계의 수직적, 위계적 직급체계로부터 역량 중심의 새로운 직급체계로의 전환을 표방하고 있다(양재희, 2013). 특히, 국내에서는 직급파괴제도의 여러 세부 유형([그림 1] 참조) 가운데 직급단계축소 제도에 대한 관심이 증가하고 있는데, 이는 삼성과 LG가 전격적으로 이 제도를 도입한 영향이 큰 것으로 파악된다.

이렇듯 해외에서만 아니라 국내에서도 직급파괴제도에 대한 기업의 관심이 높아지고, 이를 실무에 도입, 활용하는 사례가 늘어나고 있음에도 불구하고, 이에 대한 학술적 연구는 많이 이뤄지고 있지 않은 실정이다. 전략적인 관점에서 직급파괴제도의 여러 세부 유형을 정리한 선행연구는 진행된 바 있지만(삼성경제연구소, 2000), 제도의 영향을 직접적으로 받는 조직원의 관점에서 이들이 어떻게 새 제도를 인지하고 받아들여, 성과를 창출하게 되는지에 대한 구체적 과정은 아직 실증된 바 없다. 신인사제도가 국내 기업에 성공적으로 도입, 정착되기 위해서는 우리나라 고유의 사회적, 문화적 맥락 또는 구성원의 가치체계 속에서 긍정적인 효과가 나타날 수 있을지에 대한 끊임없는 검증이 필요한데(이승계, 2013), 직급단계축소와 같은 직급체계 변화에 대한 조직원의 인식 또한 구성원 각자가 처한 여러 맥락에 따라 다르게 인식될 수 있기 때문에,

제도 도입 이전에 이러한 요인들에 대한 신중한 검토가 필요하다. 새로운 제도의 도입과 변화가 성공적으로 정착되기 위해서는 시스템 및 제도의 문제보다 제도를 받아들이는 조직구성원들의 인식 변화가 더욱 중요하다는 사실은 이미 여러 선행연구들을 통해 검증된 바 있다(박혜진, 유태용, 2009).

한편, 조직구조가 공정성 지각(perceived fairness)에 미치는 영향에 대한 여러 선행연구를 살펴보면(예 : Greenberg, 1993; Shepphard et al., 1993), 위계적인 조직구조를 가진 기업과 유연한 조직구조를 가진 기업의 조직원들은 각각 다른 양상으로 공정성을 지각하고 있음을 확인할 수 있다(Ambrose and Schminke, 2003). 또한, 조직구성원의 공정성 지각은 성공적인 인사제도 운용을 위한 중요한 선행요인으로(최지애, 이인석, 2014), 조직의 구조적인 변화를 가져오는 직급단계축소 제도의 도입에 앞서 해당 제도에 대한 조직원들의 공정성 지각 정도를 파악하는 것은 본 제도의 도입이 가져올 조직의 변화 및 성과를 예측하기 위해서라도 반드시 필요한 과정이다. 또한, 직급단계축소와 같은 조직구조 변화의 궁극적 목적은 조직효과성(organizational effectiveness) 향상을 통해 조직성과를 극대화하는 것이므로(이봉희, 2017), 본 연구에서는 조직몰입(organizational commitment)과 혁신적 업무행동(innovative behavior)을 조직효과성 변수로 선정하여, 직급단계축소 제도에 대한 조직구성원의 공정성 지각이 이들 변수에 미치는 영향을 검증해 보고자 한다.

전술한 바와 같이, 본 연구는 조직구성원의 직급단계축소에 대한 공정성 지각이 조직효과성에 미치는 영향을 파악하는 것을 주 목적으로 한다. 좀 더 구체적으로, 조직구성원의 직급단계축소에 대한 두 종류의 공정성 지각(분배공정성 및 절차공정성)이 조직몰입과 혁신적 업무행동에 미치는 영향을 조직구성원의 인지태도와 인지강도의 조절 및 매개역할을 중심으로 심층적으로 검증해 보고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 우선 (1) 조직구성원의 직급단계축소에 대한 분배공정성과 절차공정성의 지각 정도가 인지태도에 미치는 영향을 검증하고, (2) 조직구성원의 인지태도가 조직몰입 및 혁신적 업무행동에

미치는 영향을 파악한다. 다음으로, (3) 조직구성원의 인지강도가 공정성 지각(분배공정성, 절차공정성)이 인지태도에 미치는 영향을 조절하는지를 검증하고, 마지막으로, (4) 조직구성원의 인지태도가 공정성 지각(분배공정성, 절차공정성)이 조직효과성(조직몰입, 혁신적 업무행동)에 미치는 영향을 매개하는지를 검증한다.

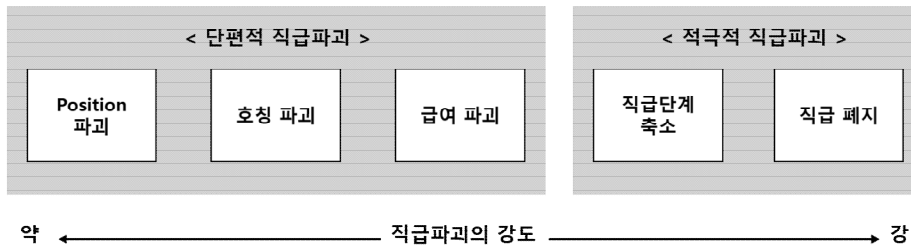
본 연구는 직급파괴제도의 여러 유형 가운데 직급단계축소에 초점을 맞추어 진행된 최초의 실증 연구라는 점과, 직급단계축소 맥락에서 조직구성원의 공정성 지각, 인지태도, 인지강도 등 관련 변수의 개념을 확장하였다는 점에서 이론적인 기여를 찾을 수 있다. 또한, 본 연구를 통해 직급단계축소

를 수용하는 조직구성원의 공정성 지각, 인지태도 및 인지강도를 중심으로 조직몰입과 혁신적 업무행동의 인과관계를 밝힘으로써, 기업의 성공적인 직급단계축소 제도 도입 및 정착을 위한 실무적인 시사점을 제공하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 직급파괴제도 및 직급단계축소

최근 국내 기업들은 조직구성원 개인의 성과와 능력을 기반으로 한 인사혁신의 출발점인 직급파괴제도를 경쟁적으로 도입, 활용하고 있다(방호진,



[그림 1] 직급파괴제도 유형(삼성경제연구소, 2000)

<표 1> 국내 직급단계축소 제도 도입 사례

기업명 (도입년도)	내용
LG전자 (2017)	- 기존 5단계 직급단계(사원-대리-과장-차장-부장)에서 3단계(사원-선임-책임)의 직급체계로 직급 단계를 축소 - 사원은 그대로 유지, 대리과 과장은 선임으로, 차장과 부장은 책임으로 변경
LG화학 (2017)	- 기존 5단계 직급단계(사원-대리-과장-차장-부장)에서 3단계(사원-선임-책임)의 직급체계로 직급 단계를 축소 - 사원은 그대로 유지, 대리는 선임으로, 과장·차장·부장은 책임으로 변경
LG하우시스 (2017)	- 기존 5단계 직급단계(사원-대리-과장-차장-부장)에서 3단계(사원-선임-책임)의 직급체계로 직급 단계를 축소 - 사원은 그대로 유지, 대리는 선임으로, 과장·차장·부장은 책임으로 변경
SK C&C (2017)	- 기존 5단계 직급단계(사원-대리-과장-차장-부장)에서 2단계(선임-수석)로 축소 - 사원·대리는 선임으로, 과장·차장·부장은 수석으로 변경
삼성전자 (2017)	- 기존 7단계 직급단계(사원1-사원2-사원3-대리-과장-차장-부장)에서 커리어개발단계(CL)에 따라 4단계(CL1-CL2-CL3-CL4)로 축소
삼성중공업 (2018)	- 기존 7단계 직급단계(사원1-사원2-사원3-대리-과장-차장-부장)에서 커리어개발단계(CL)에 따라 4단계(CL1-CL2-CL3-CL4)로 축소
대림산업 (2018)	- 기존 7단계 직급체계(사원-대리-과장-차장을-차장갑-부장을-부장갑)에서 4단계(사원-대리-차장- 부장)로 축소 - 사원, 대리급은 변동이 없으며, 과장·차장을 차장으로, 차장갑·부장을·부장갑은 부장으로 변경
삼성물산 (2019)	- 기존 5단계 직급단계(사원-대리-과장-차장-부장)에서 2단계(선임-수석)로 축소 - 사원·대리는 선임으로, 나머지는 수석으로 변경
노랑풍선 (2019)	- 기존 6단계 직급단계(사원-계장-대리-과장-차장-부장)에서 계장 직급을 폐지한 5단계(사원-대리-과장-차장- 부장)로 축소

2014). 직급파괴제도는 기존 다단계의 수직적이고 위계적인 직급체계에서 역량중심의 신계층 구조로의 전환을 추구하는 것으로, 조직 내 신분 질서의 재정립을 의미한다(삼성경제연구소, 2000). 직급파괴제도는 직급파괴의 강도에 따라 크게 단편적 직급파괴(포지션 파괴, 호칭 파괴 및 급여 파괴)와 적극적 직급 파괴(직급단계축소 및 직급폐지) 등의 두 유형으로 분류되고 있다([그림 1] 참조). 이 가운데 본 연구의 대상이 되는 직급단계축소는 조직의 기존 직급체계에서 직무가치 등급 또는 조직 내의 역할 단계에 대한 전면적인 재검토를 통해, 기존의 직급체계에서 일부 단계를 축소 또는 폐지하는 것을 의미한다. 최근 대기업을 중심으로 도입되고 있는 국내의 대표적 직급단계축소 사례를 정리하면 <표 1>과 같다.

## 2.2 직급단계축소에 대한 공정성 지각 :

### 분배공정성 및 절차공정성

조직구성원들은 조직 내에서 공정한 절차를 통해 정당한 분배가 이루어졌는지, 본인의 기대에 합당한 대우를 받고 있는 상태인지 등에 대해 큰 관심을 갖는다. 이러한 관심을 바탕으로 조직구성원이 타인과의 비교를 통해 자신이 얼마나 공정한 대우를 받고 있는가를 지각하는 것을 공정성 지각이라고 한다(Thurston Jr and McNall, 2010). 공정성 지각 개념은 Homans(1961)에 의해 체계화된 이론으로 발전하였으며, 분배적인 공정성(distributive justice)과 절차적인 공정성(procedural justice)으로 구분될 수 있다(Greenberg, 1987). 한편, 인사제도의 공정한 운용은 조직구성원의 사기문제와 직결되며 태도와 행동에 중요한 선행요인으로 제시되어 왔다(유수동, 전성훈, 2017; 육풍림, 조태영, 2013; 조병섭, 2009). 조직구성원들은 승진, 보수, 인사이동, 근무평정 등 인사관리와 관련된 요소들이 공정하게 결정되기를 바라며, 정확하고 균형 있는 인사제도의 운용은 조직원의 공정성 지각과 조직에 대한 태도를 변화시킨다(임규완, 2001). 이에, 국내 인

사제도가 기존 연공서열 중심에서 성과주의로 변화함에 따라 인사관리, 승진, 연봉제, 성과제도 등에 대한 공정성 지각이 조직성과에 주는 영향을 살펴본 선행연구가 다수 존재하지만(예 : 김성진, 김중화, 2015; 신현호, 2010; 이현정, 2010; 장혜윤 외, 2016; 진재균, 박현숙, 2013; 최지애, 이인석, 2014), 본 연구와 같이 직급단계축소 제도에 대한 공정성 지각이 조직성과에 미치는 영향을 살펴본 연구는 전무하다. 따라서, 기존의 인사제도 공정성 이론의 연장선상에서 최근 대두되고 있는 직급단계축소 제도에 대한 공정성 지각이 조직효과성에 미치는 영향을 연구하는 것은 이론 및 실무적으로 의의가 있다고 할 수 있다.

분배공정성은 교환관계에서의 공정성을 중점적으로 설명하는 개념으로, 조직에서 일련의 의사결정과정을 거쳐 결정되는 임금, 인정, 승진 등과 같은 결과물에 대한 조직구성원의 공정성 지각 정도를 의미한다(Rutte and Messick, 1995). 직급파괴제도는 이러한 결과물 자체에 직접적인 변화를 주는 것이므로, 직급단계축소에 대한 분배공정성 지각은 조직효과성에 지대한 영향을 미칠 수 있다. 한편, 절차공정성은 분배와 관련된 일련의 의사결정을 내리기 위한 절차 및 규칙에 관한 공정성 지각으로 정의된다(Moorman, 1991). 보상이나 승진 등의 전제조건이 되는 인사시스템은 절차적인 특성을 가지고 있는데, 이러한 절차에 대한 공정성의 확보는 성공적인 인적자원관리의 토대가 될 수 있다(최지애, 이인석, 2014). 이에 본 연구에서는 직급단계축소라는 새로운 제도 도입의 의사결정 과정과 절차, 그리고 결과에 대한 공정성 지각이 조직효과성에 미치는 영향을 검증해 보고자 한다. 요컨대, 인사제도의 변화는 조직구성원의 분배적 및 절차적 공정성 지각에 영향을 줄 수 있고, 이는 다시 조직효과성 향상을 통해 조직성과에도 영향을 줄 수 있으므로, 본 연구에서 직급단계축소 제도에 초점을 맞추어 도입 과정과 결과에 대한 공정성 확립이 조직효과성에 미치는 영향을 검증하는 것은 학문적으로나 실무적으로 충분한 의의가 있다.

## 2.3 직급단계축소에 대한 인지적 요소 :

### 인지태도 및 인지강도

조직 내 변화에 대한 성공과 실패는 사람에게 달려있으며, 시스템 및 제도의 문제보다 구성원이 어떻게 인식하는지가 매우 중요하다(박혜진, 유태용, 2009). 특히, 조직에 대한 인지적 요소가 잘 정립되어 있는 구성원은 조직에 대해 긍정적인 태도를 형성하고, 성과 역시 향상되는 것으로 여러 선행연구를 통해 확인되고 있다(김기근 외, 2013; Kirkpatrick and Locke, 1996; Pearce and Ensley, 2004). 또한, 조직의 제도 변화를 실시하는 것에 있어 조직구성원에게 변화의 속도나 강도를 적절하게 조절하는 것이 제도의 성공적 실시를 위해 매우 중요하다(김종관, 변상우, 2003; 정임혜, 2010). 따라서, 본 연구에서 직급단계 축소 제도에 대한 조직구성원의 인지적 요소로 인지태도와 인지강도의 효과를 검증해 보는 것은 의의가 있다.

태도(attitude)는 특정 상황이나 대상에 대해 호의적이거나 비호의적인 개개인의 견해를 나타내는 것으로 정의되며(Thurstone, 1928), 크게 인지적, 감정적 및 행동적 요소 등으로 구분될 수 있다(Dunham et al., 1989; Piderit, 2000). 인지적 요소로서의 태도인 인지태도(cognitive attitude)는 자신에게 관련이 있거나 유리한 자극만을 선택적으로 수용하는 것으로, 과거의 경험, 개인의 가치관, 욕구, 성격, 자아개념 등과 같은 자신의 가치기준으로 해석을 실시한 후, 해당 자극에 대해 어떠한 의미를 부여하는 전 인지과정을 포함한다(Schuman and Johnson, 1976). 이러한 인지태도는 행동적 요소인 행동태도(behavioral attitude)에 선행한다는 측면에서(Ajzen and Fishbein 1977; Fazio et al., 1989), 그리고 감정적인 요소가 배제된다는 점에서 다른 요소들과 구별될 수 있다(Muchinsky, 2000).

한편, 선행연구에 따르면 조직에서 발생하는 여러 변화를 성공으로 이끌기 위해서는 변화의 강도를 조절할 필요가 있는데, 적절한 강도조절에 실패했을 경우 조직구성원들로부터 변화에 대한 피로감,

소진, 냉소주의 등이 발생할 수 있다(김종관, 변상우, 2003). 이러한 변화에 대해 조직구성원이 지각하는 인지강도(cognitive intensity)는 변화의 크기나 속도에 대해 인지하는 영향력의 정도로 정의할 수 있으며, 속도적인 차원과 규모적인 차원으로 구분하여 관리할 필요가 있다(김민영, 2008). 속도적 차원은 변화가 점진적인 것인지 급진적인 것인지를 나누는 개념인 반면, 규모적 차원은 변화가 소규모 증분적으로 이뤄지게 할 것인지, 아니면 대규모 전략적으로 진행되게 할 것인지를 분류하는 개념으로 사용된다. 이처럼 조직구성원이 지각하는 변화에 대한 인지강도는 조직 관점의 변화관리(change management)에서 매우 중요하게 고려되는 요소이다(정임혜, 2010; Herscovitch and Meyer, 2002).

## 2.4 조직효과성 : 조직몰입 및 혁신적 업무행동

조직효과성은 조직성과의 선행요인 혹은 성과 자체를 평가하는 기준의 하나로, 선행연구마다 이에 대한 정의, 측정변수, 평가기준 등이 상이하다. 조직효과성 개념은 Etzioni(1960)에 의해 조직의 목표달성 정도로 단순하게 정의되면서 처음 소개되었으나, 이후 다원목적론이 제기되며 여러 연구자들에 의해 다양한 맥락 하에서 다양한 개념으로 발전하였다(이창환, 2009). 조직효과성 관련 변수는 수익성이나 기업의 성장성, 매출액 등과 같이 경제적 성과를 측정하는 차원과, 조직몰입, 사기, 직무만족 등의 심리적 성과를 측정하는 차원으로 분류할 수 있는데(Dalton et al., 1980), 본 연구에서는 직급단계 축소 제도 도입에 따른 구성원의 공정성 지각이 조직성과에 미치는 영향을 실증하는 것이 주 목적이므로, 경제적 성과 차원의 선행요인으로 심리적 성과 차원만을 고려하였다. 구체적으로, 조직몰입과 혁신적 업무행동을 심리적 차원의 조직효과성 변수로 선정하였는데, 조직몰입의 경우, 조직 및 인사관리 연구분야에서 조직효과성을 가장 잘 대표할 수 있는 심리적 지표라는 점을(조성진, 송계충, 2011), 혁신적 업무행동의 경우,

직급단계축소 제도 도입의 궁극적인 목적이 직급 체계의 유연화를 통한 조직구성원 간 활발한 지식 공유라는 점을(Scott and Bruce, 1994) 고려하였다.

조직몰입(organizational commitment)이란, 조직에서 조직구성원들이 조직 목적과 가치의 성공을 돕기 위한 강한 믿음이나 인정을 바탕으로 조직의 편에 서서 기꺼이 노력하며 부가적인 업무까지도 자발적으로 추진하는 것으로, 조직을 진심으로 걱정하며 조직구성원으로 조직에 계속적으로 남고자 하는 열망 정도로 정의할 수 있다(Porter et al., 1976). 이러한 개념은 학자들에 따라 다양한 맥락에서 다양한 개념으로 분화하며 발전되고 있으나, 일반적으로 조직구성원의 태도와 관련된 심리적 차원의 조직효과성 변수로 인정받고 있다(Folger and Greenberg, 1985). 조직구조에 변화가 발생하면 조직의 가치에도 변화가 발생하며, 그에 따른 조직구성원의 가치체계에도 영향을 미쳐 조직에 대한 재평가가 이뤄지지 때문에, 조직구조의 변화에 따른 조직구성원의 조직몰입을 살펴보는 것은 매우 중요하다(정임혜, 2010).

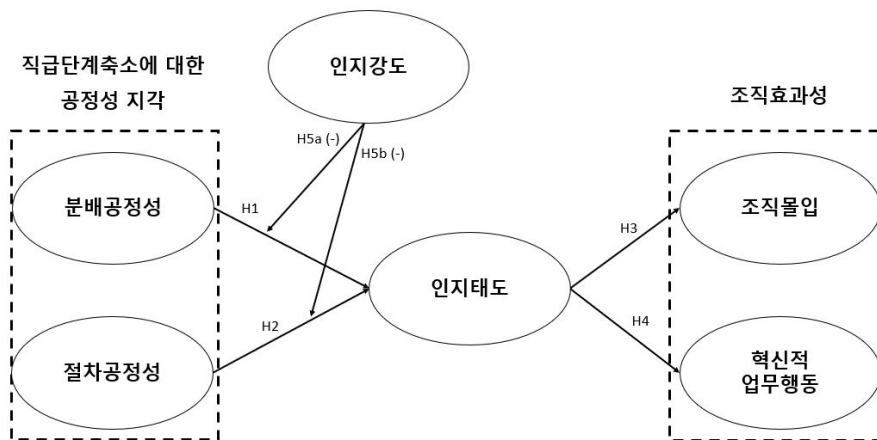
제4차 산업혁명 시대에 급속한 기술의 발전으로 인한 변화에 대응하기 위한 조직과 조직구성원의 노력이 이어지고 있다. 이러한 변화 노력 중 가장 대표적인 것이 바로 혁신이며, 이로 인해 혁신의 중요성

은 날로 커지고 있다(이지은, 2008). 조직구성원의 혁신행동은 새로운 아이디어 및 행동을 제안하기 위해 노력하는 정도, 그것을 실천하기 위한 방안을 도출하는 정도, 스스로 혁신의 과정에 참여하는 정도 등으로 정의될 수 있다(Van de Ven, 1986). Scott and Bruce(1994)는 이러한 혁신행동의 개념을 발전시켜, 혁신적 업무행동(innovative behavior)을 조직구성원의 과업에 대한 역할이나 소속된 조직의 성과를 향상시키기 위해 새로운 아이디어를 창조, 도입, 적용하는 활동들로 정의, 제한하였다. 본 연구에서는 직급단계축소에 대한 결과로 조직구성원의 개인수준 혁신활동을 확인하고자 Scott and Bruce(1994)의 혁신적 업무행동 개념을 사용하였다.

### 3. 연구모형 및 가설설정

#### 3.1 연구모형

직급단계축소에 대한 조직구성원의 분배공정성과 절차공정성 지각이 조직효과성 변수인 조직몰입과 혁신적 업무행동에 미치는 영향을 인지태도의 매개효과와 인지강도의 조절효과와 중심으로 살펴보기 위해, [그림 2]와 같이 연구모형을 제시하였다.



H6: 인지태도는 직급단계축소에 대한 공정성 지각이 조직효과성에 주는 영향을 매개할 것이다.

[그림 2] 연구모형

### 3.2 직급단계축소에 대한 공정성 지각이 인지 태도에 미치는 영향

일반적으로 조직구성원들이 자신이 속한 조직을 공정하게 인식할 경우, 본인의 직무 및 조직에 대한 긍정적 태도를 갖게 된다(Moorman, 1991). 임규완(2002)은 조직구성원이 승진, 보상, 평가 등의 인사관리에 대한 공정성을 크게 지각할수록 조직에 대한 긍정적 태도 형성에 영향을 준다는 사실을 밝혀낸 바 있으며, Tyler and Blader (2003)는 공정성 지각은 조직 내에서 조직구성원들의 지위와 가치인식과 관련이 있으며, 공정한 절차와 할당이라는 측면에서 본인의 가치를 인식하게 되어 직무와 조직에 대한 긍정적인 태도 형성을 하게 된다고 주장하였다. 기업에서 직급단계 축소 제도를 도입하게 되면, 승진, 보상, 평가 등 기존 인사제도의 틀이 크게 변화하게 되고, 이러한 변화에 따른 조직구성원의 인지태도 또한 새롭게 도입된 직급단계 축소 제도에 대한 공정성 인식에 많은 영향을 받을 것으로 예측된다. 따라서, 조직구성원의 직급단계 축소에 대한 공정성(분배공정성 및 절차공정성) 지각과 인지태도와 관련된 가설들(가설 1 및 가설 2)을 다음과 같이 설정하였다.

**가설 1(H1) :** 조직구성원의 직급단계 축소에 대한 분배공정성 지각은 인지태도에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

**가설 2(H2) :** 조직구성원의 직급단계 축소에 대한 절차공정성 지각은 인지태도에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 직급단계축소에 대한 인지태도가 조직효 과성에 미치는 영향

Herscovitch and Meyer(2002)는 조직 변화에 대한 구성원들의 긍정적 태도가 직무몰입과 같은 자 발적 지지행동으로 이어질 수 있음을 주장하였다.

조윤희 외(2011)의 연구에서도 조직구성원들이 조직에 발생하는 변화에 대해 긍정적인 태도를 형성 하게 되면, 조직에 헌신하는 등의 조직몰입 노력이 촉발됨을 실증한 바 있으며, 장혜윤 외(2016) 또한 공무원 집단에서 성과관리제도 변화의 목적 을 달성하기 위해서는 조직구성원의 제도에 대한 지지가 요구되고, 이러한 지지는 제도에 대한 긍정적 인지를 기반으로 한다는 사실을 밝혀낸 바 있다. 한편, 김기근 외(2013)는 조직의 혁신적 성과창출의 선행변수로 조직구성원의 긍정적 인지태 도에 주목하고, 이들 변수 간 정(+ )의 상관관계가 있음을 증명하였다. 조윤희 외(2011) 또한 조직구 성원의 긍정적인 태도가 실제 업무현장에서의 혁신을 강화시킨다는 사실을 밝혀낸 바 있다. 이러한 인지태도와 조직효과성(조직몰입 및 혁신적 업 무행동) 간의 인과관계는 본 연구의 맥락인 직급 단계 축소 제도 도입시에도 존재할 것으로 예측할 수 있다. 즉, 직급단계 축소 제도 도입에 긍정적 인지태도를 갖는 조직구성원의 경우, 조직에 상대적 으로 더 많은 애착을 느끼게 되고, 이로 인해 조직 에 도움을 주는 방향으로 조직몰입 및 혁신적 업 무행동이 나타날 가능성이 커질 것이기 때문이다. 반대로, 직급단계 축소 제도에 대한 부정적 인지태 도를 가진 조직구성원일수록 조직에 비협조적이거나 조직의 목표에 반하는 행동을 보일 가능성이 더욱 커지게 될 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 직급단계 축소에 대한 조직구성원의 긍정적 인지태 도와 조직효과성(조직몰입 및 혁신적 업무행동)의 관계에 대한 가설들(가설 3 및 가설 4)을 다음과 같이 설정하였다.

**가설 3(H3) :** 조직구성원의 직급단계 축소에 대한 인지태도는 조직몰입에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

**가설 4(H4) :** 조직구성원의 직급단계 축소에 대한 인지태도는 혁신적 업무행동에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### 3.4 직급단계축소에 대한 인지강도의 조절효과

정임혜(2010)는 조직변화 상황에서 구성원의 성격 특성이 변화 수용성 및 정서적 몰입에 미치는 영향을 검증하면서 지각된 변화강도 변수의 조절효과를 추가적으로 분석하였는데, 그 결과에 따르면, 지각된 변화의 강도가 클수록 정(+)의 영향관계가 감소하며, 반대로 지각된 변화 강도가 작을수록 결과변수에 대한 독립 변수의 영향력이 커진다는 사실을 밝혀내었다. 또한, 김종관, 변상우(2003)는 조직 내 제도의 변화시 적절한 강도 조절을 하지 못할 경우, 조직구성원들은 변화에 대해 냉소주의, 소진, 피로감 등의 부정적 태도를 보일 수 있다고 주장하였다. 이상의 결과를 종합할 때, 본 연구의 대상이 되는 직급단계축소 제도 도입 상황에서도 조직구성원의 공정성(분배공정성 및 절차공정성) 지각이 인지태도에 미치는 영향력은 조직구성원이 지각하는 인지강도에 따라 달라질 수 있을 것으로 예상할 수 있다. 즉, 조직이 직급단계를 축소함에 있어 변화의 속도나 크기를 갑작스럽거나 감당할 수 없을 정도의 큰 규모로 실시하게 된다면, 조직구성원이 공정성을 크게 지각하는 상황이라도 인지태도에 미치는 정(+)의 영향력은 감소할 수밖에 없을 것으로 예상되기 때문이다. 이상의 논의를 바탕으로 인지강도의 조절효과와 관련, 다음의 가설들(가설 5a 및 가설 5b)을 도출하였다.

**가설 5(H5) :** 인지강도가 클수록 직급단계축소에 대한 공정성 지각이 인지태도에 미치는 정(+)의 효과는 약화될 것이다.

**가설 5a(H5a) :** 인지강도가 클수록 직급단계축소에 대한 분배공정성 지각이 인지태도에 미치는 정(+)의 효과는 약화될 것이다.

**가설 5b(H5b) :** 인지강도가 클수록 직급단계축소에 대한 절차공정성 지각이 인지태도에 미치는 정(+)의 효과는 약화될 것이다.

### 3.5 직급단계축소에 대한 인지태도의 매개효과

박준철 외(2010)는 조직구성원의 공정성에 대한

인식은 조직에 대한 긍정적 태도를 형성하며, 이는 다시 조직구성원의 직무만족에 영향을 미침을 실증하였다. 또한, Farmer et al.(2003)은 경찰관들을 대상으로 한 실증연구를 통해 조직구성원이 인사제도 관행상의 절차적 측면이 공정하다고 인식할 경우, 개인적 보상에 대해 만족하지 못할지라도 자신이 속한 조직에 대한 긍정적인 태도를 보이게 되고, 이는 다시 조직몰입과 같은 조직효과성 변수에 긍정적인 영향을 미치게 된다고 주장하였다. 따라서, 조직구성원이 조직 내에서 공정함을 지각할 경우, 조직에 대해 보다 긍정적인 태도를 가지게 되고, 이를 통해 조직효과성 향상에 기여할 수 있게 된다. 반대로, 공정성에 대한 지각이 낮은 조직구성원일수록 상대적으로 더욱 부정적인 태도를 가지게 되고, 이로 인해 낮은 조직효과성을 기대하게 될 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 직급단계축소에 대한 조직구성원의 인지태도 또한 공정성 지각이 조직효과성에 주는 영향을 매개할 수 있을 것으로 예상하고, 다음과 같이 인지태도의 매개효과와 관련된 가설들(가설 6a, 가설 6b, 가설 6c 및 가설 6d)을 도출하였다.

**가설 6(H6) :** 인지태도는 직급단계축소에 대한 공정성 지각이 조직효과성에 미치는 영향을 매개할 것이다.

**가설 6a(H6a) :** 인지태도는 직급단계축소에 대한 분배공정성 지각이 조직몰입에 주는 영향을 매개할 것이다.

**가설 6b(H6b) :** 인지태도는 직급단계축소에 대한 절차공정성 지각이 조직몰입에 주는 영향을 매개할 것이다.

**가설 6c(H6c) :** 인지태도는 직급단계축소에 대한 분배공정성 지각이 혁신적 업무행동에 주는 영향을 매개할 것이다.

**가설 6d(H6d) :** 인지태도는 직급단계축소에 대한 절차공정성 지각이 혁신적 업무행동에 주는 영향을 매개할 것이다.



## 4. 연구방법

〈표 2〉 표본의 인구통계학적 분포

### 4.1 자료수집

본 연구는 직급단계축소 제도를 경험한 국내 기업의 구성원을 모집단으로 하여, 이 제도에 대한 공정성 지각 정도가 조직효과성에 미치는 영향을 실증하고, 인지태도 및 인지강도의 매개효과 및 조절효과를 추가적으로 각각 검증해 보고자 한다. 이를 위해 2017년 7월 5단계(사원-대리-과장-차장-부장)에서 3단계(사원-선임-책임)로 직급단계축소 제도를 도입해 2년째 운영 중인 국내 “L” 대기업 계열사 본사 직원들을 대상으로 오프라인 설문을 실시하였다. 2019년 4월 1일(월)~4월 30일(화) 기간(예비 설문은 4월 1일~6일, 본 설문은 4월 8일~30일) 동안 방문 설문조사를 실시하였고, 전체 조직구성원의 직급과 연령 자료를 바탕으로 할당추출법을 통해 표본을 수집하였다. 본 설문 실시 결과, 최종분석을 위해 총 157부의 표본이 수집되었으며, 설문에 응답한 조직구성원의 인구통계학적 분포는 〈표 2〉와 같다.

항목	구분	응답자(n = 157)	
		빈도	비율(%)
성별	남자	90	57.3
	여자	67	42.7
연령	20대	35	22.3
	30대	71	45.2
	40대	46	29.3
	50대 이상	5	3.2
학력	고졸	14	3.9
	전문대졸	12	7.6
	대학교졸	113	72.0
	대학원졸 이상	18	11.5
현재직급	사원	41	26.1
	선임	45	28.7
	책임	71	45.2
근속연수	1년 이상~5년 미만	38	24.2
	5년 이상~10년 미만	71	45.2
	10년 이상~15년 미만	20	12.7
	15년 이상~20년 미만	24	15.3
	20년 이상	4	2.5

### 4.2 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 사용된 변수들은 기존 문헌 및 선행 연구로부터 도출된 측정문항을 바탕으로, 본 연구의 관심 대상인 직급단계축소 맥락에 맞게 수정하

여 사용하였다. 또한, 응답자 사전 인터뷰를 통해 설문에 대한 이해 정도 및 적절성을 검토하며 측정 문항을 보완하였다. 본 연구에서 변수들에 대한 측정은 1점(전혀 그렇지 않다)에서 7점(매우 그렇다)으로 이뤄진 리커트(Likert) 7점 척도를 활용하였다. 본 연구에 사용된 각 변수들의 조작적 정의 및 참고문헌은 〈표 3〉에, 구체적인 측정항목은 〈표 4〉에 정리하여 나타내었다.

〈표 3〉 변수의 조작적 정의

구분	변수	조작적 정의	참조
독립변수	분배공정성	직급단계축소의 결과로, 현재의 직급체계 결과가 얼마나 정당하고 공정한가에 대한 지각 정도	Price and Mueller (1986)
	절차공정성	직급단계축소의 도입 과정이나 기준이 공정하다고 지각하는 정도	Moorman(1991)
종속변수	조직몰입	조직구성원이 조직에 애착을 갖고 조직과 자신을 정서적으로 동일시하며 조직을 위해 자발적으로 노력하는 정도	Meyer and Allen (1991)
	혁신적 업무행동	새로운 아이디어를 채택하고 확산하며 실천하는 행동의 정도	Scott and Bruce (1994)
매개변수	인지태도	조직구성원이 직급단계축소 도입을 긍정적으로 인지하는 태도의 정도	직접개발
조절변수	인지강도	조직구성원이 직급단계축소 도입에 대해 갑작스럽거나 변화의 크기 강도를 크다고 인지하는 정도	김민영(2008)

〈표 4〉 측정항목

변수	측정항목		참조
분배공정성	DJ1	내가 우리 조직에 투입하는 노력에 비추어 볼 때 현재 직급체계는 나에게 공정하다고 생각한다.	Price and Mueller (1986)
	DJ2	나의 업무량을 비추어 볼 때 현재 직급체계는 나에게 공정하다고 생각한다.	
	DJ3	내가 달성한 업무성과에 비추어 볼 때 현재 직급체계는 나에게 공정하다고 생각한다.	
	DJ4	내가 쌓아온 경력과 경험을 비추어 볼 때 현재 직급체계는 나에게 공정하다고 생각한다.	
	DJ5	내가 맡고 있는 업무의 스트레스 강도에 비추어 볼 때 현재 직급체계는 나에게 공정하다고 생각한다.	
	DJ6	나의 교육수준과 훈련강도에 비추어 볼 때 현재 직급체계는 나에게 공정하다고 생각한다.	
절차공정성	PJ1	우리 조직은 정확하고 적절한 자료를 통해 직급단계축소를 결정했다.	Moorman (1991)
	PJ2	현재 직급체계가 적절하지 않다 생각될 경우, 나는 회사에 이의를 제기할 수 있다.	
	PJ3	직급체계축소에 대한 결정은 모든 이해관계자의 의견을 수렴하여 이루어졌다.	
	PJ4	직급단계축소에 대한 결정은 일관된 기준에 따라 이루어졌다.	
	PJ5	우리 조직은 직급단계 축소 도입을 결정할 때, 내가 가진 개인적인 욕구를 고려했다.	
	PJ6	우리 조직은 직급단계축소에 대한 결정과정에 대해 적절한 피드백을 제공해줬다.	
조직몰입	OC1	나는 은퇴할 때까지 현재 조직에서 근무한다면 행복할 것이다.	Meyer and Allen (1991)
	OC2	나는 조직의 문제를 나의 문제처럼 생각한다.	
	OC3	나는 나의 조직에 대해 강한 소속감을 가진다.	
	OC4	나는 나의 조직에 대해 강한 애착을 가진다.	
	OC5	나는 나의 조직에서 구성원의 일부로 느낀다.	
	OC6	나의 조직은 나에게 개인적으로 커다란 의미를 가진다.	
혁신적 업무행동	IB1	나는 업무수행에 활용될 수 있는 새로운 기술, 도구, 방법을 찾으려 애쓴다.	Scott and Bruce (1994)
	IB2	나는 창의적 아이디어를 자주 낸다.	
	IB3	나는 다른 구성원들이 아이디어를 내고 증진시킬 수 있도록 활동한다.	
	IB4	나는 아이디어를 실행하는 데 필요한 자원을 조사하고 확보한다.	
	IB5	나는 혁신적인 행동을 수행하는데 있어 충분한 계획과 일정을 세운다.	
	IB6	나는 창의적이고 혁신적인 행동을 하고 있다고 생각한다.	
인지태도	CA1	나는 우리 조직에 직급단계축소가 도입되어 좋다.	직접개발
	CA2	나는 우리 조직의 직급단계축소가 필요하다고 생각한다.	
	CA3	나는 우리 조직의 직급단계축소가 계속 유지되었으면 좋겠다.	
인지강도	CI1	나는 직급체계 변화 이전의 직급과 현재 변화된 나의 직급 간의 차이가 크다고 생각한다.	김민영(2008), 양윤희(2007)
	CI2	나는 직급단계축소가 갑작스럽다고 생각한다.	
	CI3	나는 직급단계축소가 나의 앞으로의 행보에 영향을 줄 수 있다고 생각한다.	

## 5. 분석결과

수립된 가설에 대한 통계적 검증을 위해 IBM SPSS Statistics 25(SPSS 25)와 SmartPLS 2.0을 사용하였다. 구체적으로 본 연구에서 사용된 측정항목의 신뢰성과 타당성 검증을 위해 SPSS 25를 사용하여 Cronbach's Alpha 값을 도출하고 추가적으로 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis :

EFA) 결과를 도출하였다. 이후, 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis : CFA) 결과 및 연구가설 검증을 위해 SmartPLS 2.0을 사용하였다.

### 5.1 신뢰성 및 타당성 분석

먼저 신뢰성 검증을 위해 SPSS 25를 활용하여 각 변수들에 대한 Cronbach's Alpha 값들을, Smart-

〈표 5〉 신뢰성 및 타당성 분석 결과

변수		Factor Loading	Cronbach's Alpha	CR	AVE	변수		Factor Loading	Cronbach's Alpha	CR	AVE				
분배 공정성	DJ1	0.913	0.964	0.971	0.847	혁신적 업무 행동	IB1	0.866	0.939	0.951	0.764				
	DJ2	0.935					IB2	0.898							
	DJ3	0.948					IB3	0.864							
	DJ4	0.928					IB4	0.861							
	DJ5	0.873					IB5	0.889							
	DJ6	0.922					IB6	0.868							
절차 공정성	PJ1	0.838	0.886	0.913	0.637	인지 태도	CA1	0.953	0.951	0.969	0.912				
	PJ2	0.748					CA2	0.947							
	PJ3	0.871					CA3	0.964							
	PJ4	0.707					인지 강도	CI1				0.626	0.755	0.843	0.645
	PJ5	0.802						CI2				0.939			
	PJ6	0.813						CI3				0.816			
조직 몰입	OC1	0.714	0.929	0.944	0.739	인지 강도	CI1	0.626	0.755	0.843	0.645				
	OC2	0.848					CI2	0.939							
	OC3	0.902					CI3	0.816							
	OC4	0.900													
	OC5	0.890													
	OC6	0.888													

PLS 2.0을 활용하여 합성신뢰도(composite reliability : CR) 값들을 계산한 결과, 모든 변수들에 대한 계산 값이 기준치인 0.7을 상회하는 것으로 나타났다(〈표 5〉 참조). 다음으로, 확인적 요인분석을 실시하여 집중타당성을 검증한 결과, 모든 변수들의 평균분산추출(average variance extracted : AVE) 값이 0.637 이상으로 기준치인 0.5를 상회하였으며(Fornell and Larcker, 1981), 요인적재량 또한 0.626에서 0.964 범위에서 유의함을 보여, 집중타당성

이 확보되었음을 확인하였다(Bagozzi et al., 1991) (〈표 5〉 참조). 마지막으로, 각 변수들의 평균분산추출 계급 값이 관련된 상관계수들보다 모두 큰 것을 확인함으로써 판별타당성 또한 검증되었음을 확인하였다(Fornell and Larcker, 1981)(〈표 6〉 참조). 신뢰성 및 타당성 분석과는 별도로, 설문 응답자의 나이, 직급 및 인지강도 그룹별 각 변수들의 평균 비교 결과는 〈표 7〉 분산분석(ANOVA) 결과에 나타내었다.

〈표 6〉 상관관계 및 판별타당성 분석 결과

	평균	표준편차	DJ	PJ	OC	IB	PA	PI
분배공정성(DJ)	4.170	1.300	<b>0.920<sup>a)</sup></b>					
절차공정성(PJ)	3.026	1.110	0.641	<b>0.798</b>				
조직몰입(OC)	4.345	1.326	0.572	0.468	<b>0.860</b>			
혁신적 업무행동(IB)	4.639	1.149	0.356	0.296	0.650	<b>0.874</b>		
인지태도(CA)	3.960	1.566	0.586	0.593	0.408	0.316	<b>0.954</b>	
인지강도(CI)	4.113	1.185	-0.346	-0.315	-0.039	0.027	-0.366	<b>0.804</b>

a) AVE의 계급근.

〈표 7〉 분산분석(ANOVA) 결과

변수	나이			직급			인지강도	
	20대 (n = 35)	30대 (n = 71)	40대 이상 (n = 51)	사원 (n = 41)	선임 (n = 45)	책임 (n = 71)	작은 집단 (n = 79)	큰 집단 (n = 78)
<b>분배공정성(DJ)</b>								
평균	4.171	3.984	4.428	4.102	3.707	4.502	4.627	3.707
표준편차	1.291	1.223	1.390	1.238	1.301	1.255	1.090	1.338
ANOVA	$F(2,154) = 1.751$			$F(2,154) = 5.527^{**}$			$F(1,155) = 22.298^{***}$	
Tukey HSD	20대 = 30대 = 40대 이상			사원 = 선임 < 책임( $p < 0.05$ )			큰 집단 < 작은 집단 ( $p < 0.001$ )	
<b>절차공정성(PJ)</b>								
평균	3.100	2.862	3.203	3.134	2.722	3.155	3.338	2.709
표준편차	0.950	1.113	1.191	0.927	1.076	1.201	0.986	1.144
ANOVA	$F(2,154) = 1.514$			$F(2,154) = 2.403$			$F(1,155) = 13.594^{***}$	
Tukey HSD	20대 = 30대 = 40대 이상			사원 = 선임 = 책임			큰 집단 < 작은 집단 ( $p < 0.001$ )	
<b>인지태도(CA)</b>								
평균	4.057	3.747	4.190	3.959	3.615	4.178	4.502	3.410
표준편차	1.459	1.522	1.686	1.467	1.382	1.707	1.434	1.510
ANOVA	$F(2,154) = 1.279$			$F(2,154) = 1.801$			$F(1,155) = 21.587^{***}$	
Tukey HSD	20대 = 30대 = 40대 이상			사원 = 선임 = 책임			큰 집단 < 작은 집단 ( $p < 0.001$ )	
<b>혁신적 업무행동(IB)</b>								
평균	4.162	4.460	5.216	4.150	4.400	5.073	4.665	4.613
표준편차	1.112	1.082	1.048	1.095	0.990	1.129	1.174	1.131
ANOVA	$F(2,154) = 11.711^{***}$			$F(2,154) = 10.981^{***}$			$F(1,155) = 0.778$	
Tukey HSD	20대 = 30대 < 40대 이상( $p < 0.001$ )			사원 = 선임 < 책임( $p < 0.001$ )			큰 집단 = 작은 집단	
<b>조직몰입(OC)</b>								
평균	3.871	4.124	4.977	4.020	3.889	4.822	4.384	4.306
표준편차	1.229	1.214	1.325	1.120	1.104	1.379	1.257	1.398
ANOVA	$F(2,154) = 10.063^{***}$			$F(2,154) = 9.396^{***}$			$F(1,155) = 0.137$	
Tukey HSD	20대 = 30대 < 40대 이상( $p < 0.001$ )			사원 = 선임 < 책임( $p < 0.001$ )			큰 집단 = 작은 집단	

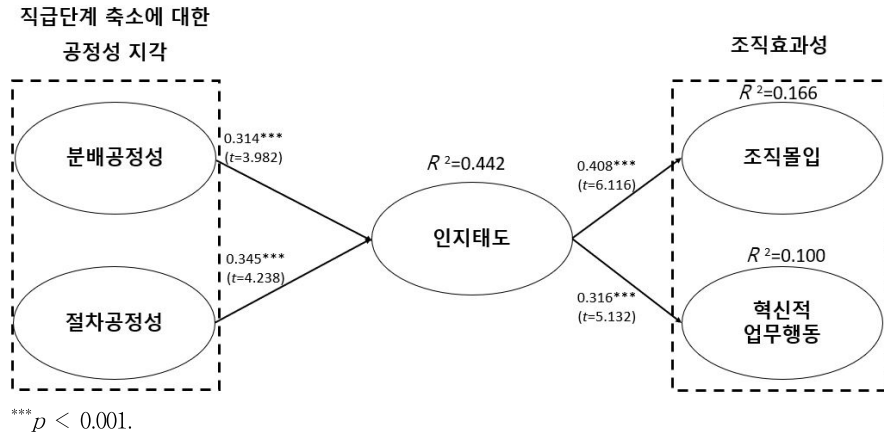
\*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$ .

## 5.2 가설검증

본 연구에서 수립된 가설들을 검증하기 위해, SmartPLS 2.0 프로그램의 부트스트래핑 리샘플링(bootstrapping resampling) 기법을 사용하였으며, 샘플 수는 157, 부트스트래핑 수는 5,000을 적용하여 연구모형을 분석하였다. 먼저, 독립변수(분배공정성 및 절차공정성), 매개변수(인지태도), 그리고 종속변수(조직몰입 및 혁신적 업무행동)로 이루어진 주요가설들(H1~H4)에 대한 검증결과, 모든 가설

이 채택되었다([그림 3] 참조).

다음으로, 직급단계축소에 대한 조직구성원의 분배공정성(H1)과 절차공정성(H2) 지각이 인지태도에 미치는 영향에 대한 인지강도의 조절효과(H5a 및 H5b) 분석을 진행하였다. 이를 위해 표본을 평균을 기준으로 인지강도가 큰 집단(high intensity group,  $n = 78$ )과 작은 집단(low intensity group,  $n = 79$ )으로 구분한 후, 두 집단에 대해 각각 독립적으로 H1 및 H2에 대한 가설검증을 실시하여, 각 집단에 대한 표준화된 경로계수, 표본의 수 및 표준오차를



[그림 3] 주가설(H1~H4) 검증결과

<표 8> 인지강도의 조절효과 분석결과

가설 (Hypothesis)	분류 (Classification)	인지강도 작은 집단	인지강도 큰 집단	채택여부 (Result)
H5a (H1 : 직급단계축소에 대한 분배공정성 지각 → 긍정적 인지태도)	Path coefficient	0.232	0.363	기각 (반대방향)
	Standard error	0.104	0.119	
	Sample size	79	78	
	t-value	-7.291***		
H5b (H2 : 직급단계축소에 대한 절차공정성 지각 → 긍정적 인지태도)	Path coefficient	0.435	0.344	채택
	Standard error	0.094	0.140	
	Sample size	79	78	
	t-value	16.623***		

\*\*\*p < 0.001.

계산하였다. 인지강도에 대한 조절효과 가설(H5a, H5b) 검증은 이렇게 계산된 값들을 Chin et al.(1996)이 제안한 계산식에 적용하여 t-값을 검토함으로써 이뤄졌다. 조절효과 분석 결과 H1의 경우 인지강도가 큰 집단에서 오히려 더욱 큰 값의 경로계수가 도출되어 가설이 기각되었으며(가설과 반대방향으로 유의하여 H5a 기각), H2의 경우 예상과 같이 인지강도가 클수록 경로계수의 크기가 작아짐을 확인하여 가설이 채택되었다(H5b 채택). 자세한 인지강도의 조절효과 분석결과는 <표 8>에 나타내었다.

마지막으로, 인지태도의 매개효과 검증을 위해 Baron and Kenny(1986)가 제안한 3단계 매개 회귀분석 기법을 이용하였다. 제 1단계에서 독립변수인 분배공정성과 절차공정성이 매개변수인 인지태도에 미치는 영향 검증을 통해, 분배공정성과 절차

공정성이 각각 유의한 영향을 미침을 확인하였다 (0.1% 유의수준). 제 2단계에서는 분배공정성 및 절차공정성이 조직몰입과 혁신적 업무행동과 같은 종속변수에 미치는 영향을 각각 검증하였다. 그 결과 절차공정성과 혁신적 업무행동 관계를 제외한다면 모든 관계에서 유의한 영향력이 있음을 확인하였다. 마지막 제 3단계에서는 독립변수인 분배공정성 및 절차공정성과 매개변수인 인지태도가 함께 종속변수(조직몰입 및 혁신적 업무행동)에 미치는 영향을 각각 분석하였다. 분석 결과, 인지태도는 조직몰입 및 혁신적 업무행동에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나, 결과적으로 인지태도의 매개효과는 확인되지 않았다(H6a, H6b, H6c, H6d 모두 기각). 자세한 인지태도의 매개효과 분석결과는 <표 9> 및 <표 10>에 나타내었다.

〈표 9〉 인지태도의 매개효과 분석결과 : 조직몰입

Regression Equation	Dependent Variable	$R^2$	Standardized Coefficient	$t$ -value
Step 1				
분배공정성	인지태도	0.424	0.350	4.433***
절차공정성			0.369	4.522***
Step 2				
분배공정성	조직몰입	0.357	0.461	5.031***
절차공정성			0.186	2.214*
Step 3				
분배공정성	조직몰입	0.358	0.446	4.995***
절차공정성			0.170	1.876
인지태도			0.045	0.471

+  $p < 0.10$ ; \*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$ .

〈표 10〉 인지태도의 매개효과 분석결과 : 혁신적 업무행동

Regression Equation	Dependent Variable	$R^2$	Standardized Coefficient	$t$ -value
Step 1				
분배공정성	인지태도	0.424	0.350	4.433***
절차공정성			0.369	4.522***
Step 2				
분배공정성	혁신적 업무행동	0.139	0.279	2.718**
절차공정성			0.128	1.325
Step 3				
분배공정성	혁신적 업무행동	0.348	0.227	1.901+
절차공정성			0.084	0.788
인지태도			0.137	1.318

+  $p < 0.10$ ; \*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$ .

## 6. 결론 및 토의

### 6.1 연구결과

본 연구에서 수립된 가설들에 대한 검증결과는 다음과 같다. 첫째, 직급단계축소에 대한 조직구성원의 분배공정성과 절차공정성 지각 정도는 인지태도에 정(+ )의 영향을 미친다는 사실을 확인하였다(H1, H2 채택). 즉, 조직구성원이 직급단계축소의 변화로 인해 기존의 다단계적 직급체계에서 축소된 직급체계의 결과를 공정하다고 인지하는 경우, 직급단계축소는 필요하고, 유지되었으면 좋겠다는 등의 긍정적인 인지태도를 형성하게 된다는

것이다. 또한, 직급단계축소의 도입을 결정하는 과정에 대한 수단과 방법, 절차 등이 공정하다고 인지될 경우에도 조직구성원은 긍정적인 인지태도를 형성하였다. 이를 통해, 여러 선행연구에서 검증된 조직구성원이 조직에 대해 공정성을 인식한다면 긍정적인 태도를 나타낸다는 사실이 직급단계축소 맥락에도 적용되는 것을 확인하였다. 본 연구에서 검증된 결과를 바탕으로, 질문에 응답한 조직원들을 대상으로 추가적인 인터뷰를 진행한 결과, 직급단계의 축소로 인해 개인이 승진으로 기대하던 직급의 상실이나, 직급의 통합 이후 속해진 직급계층에 대해 불공정성을 경험한 조직원은 실제로 직급단계축소 제도 도입에 대해 비호의적인 태도를

보이거나 해당 제도에 대한 필요성을 낮게 인지하였다. 반면, 직급단계축소에 따른 변화에도 현 직급체계를 공정하다고 인지하는 조직원은 직급단계 축소 제도에 대해 호의적이며, 향후에도 유지되어야 한다고 생각하고 있음을 확인할 수 있었다. 따라서, 본 제도의 도입 및 성공적 정착을 위해서는 조직구성원들의 긍정적인 인지태도가 중요한데, 이를 유도하기 위해서는 본 제도에 대한 조직구성원의 공정성 확립이 필수적인 선행요소임을 확인할 수 있었다.

둘째, 직급단계축소에 대한 긍정적 인지태도는 조직효과성(조직몰입 및 혁신적 업무행동)에 정(+)의 영향을 미친다는 사실을 확인하였다(H3, H4 채택). 이를 통해, 직급단계 축소 제도에 대해 조직구성원이 긍정적인 인지태도를 형성한다면 조직에서 기대하는 조직몰입과 혁신적 업무행동이라는 조직효과성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음이 확인되었다. 즉, 조직구성원이 직급단계축소에 대해 좋고, 유지되어야 하고, 필요한 것으로 인식하는 등의 긍정적 인지태도를 형성하는 것은 곧 조직몰입과 혁신적 업무행동을 유도하는 중요한 선행요인이 되는 것이다. 여러 선행연구를 통해 조직의 보상관련 정책제도가나 승진제도에 대한 부정적 태도는 조직몰입을 직접적으로 감소시키는 것으로 나타난 바 있다. 본 연구에서도 조직의 신인사제도인 직급단계축소에 대한 긍정적 태도는 조직몰입을 높여주고, 부정적 태도는 조직몰입을 감소시키는 결과를 확인할 수 있었다. 이는 조직에서 본 제도의 도입 및 실시 이후에도 조직구성원의 조직몰입 정도를 유지 혹은 제고하기를 원한다면 본 제도에 대한 긍정적 인지태도를 우선적으로 형성할 수 있도록 노력해야 함을 의미한다. 또한, 기업에서 직급과피제도를 도입하는 큰 목적은 조직원의 혁신적인 업무행동 창출에 있다. 혁신적인 업무행동은 조직혁신의 근원이며, 조직의 혁신은 급변하는 경영환경에서 경쟁우위를 점하게 해주는 중요한 변수이다. 따라서, 이러한 기업에서 혁신적 업무행동과 조직의 혁신을 기대하며 직급단계 축소

와 같은 신인사제도를 도입하였다면, 구성원으로 하여금 해당 제도에 대한 공정성을 확립시켜 긍정적인 인지태도를 유지하게 하는 것이 필수적임을 알 수 있다.

셋째, 인지강도의 조절효과 검증 결과를 통해, 분배적 측면의 공정성이 확보되었다면 직급단계축소에 의한 직급체계의 변화를 빠른 시기 안에 강한 추진력으로 진행시키는 것이 긍정적 인지태도를 형성하는 데 효과적인 반면(H5a 기각-가설과 반대방향으로 유의함), 절차적 측면의 공정성이 확립되었다면 이와 반대로 조직구성원들이 직급단계축소의 변화를 크거나 갑작스럽게 느끼지 않도록 약한 강도로 추진하는 것이 긍정적 인지태도를 형성하는 데 도움이 됨을 확인할 수 있었다(H5b 채택). 즉, 직급단계 축소 제도에 대해 조직구성원이 지각하는 인지강도는 상황과 변수의 특성에 따라 다른 효과성을 발휘하는 것이다. 이는 기존 직급구조를 해체하고 직급단계 축소 제도를 새롭게 도입하는 변화환경에서 조직구성원들이 변화가 너무 빠르고 갑작스럽게 진행되는 것 자체에는 다소 부담을 갖지만, 변화로 인한 결과에 대해서는 크고 확실한 개혁을 더욱 선호하는 성향이 반영된 결과인 것으로 판단된다. 결과적으로, 조직구조 변화의 결과에 대한 공정성이 확립되어 있다면 큰 변화강도를 인식시켜 주는 것이 효과적이고, 본 제도의 변화를 실시하는 과정에 있어서는 급진적인 시행보다 점진적인 시행이 더욱 효과적이라는 사실이 밝혀진 것으로 해석할 수 있다.

넷째, 본 연구에서는 직급단계축소에 대한 조직구성원의 긍정적 인지태도는 공정성 지각이 조직효과성에 주는 영향을 매개할 것이라고 가설을 설정하였으나, 추가적인 매개효과 검증을 통해서서는 이러한 매개효과를 확인할 수 없었다(H6a, H6b, H6c, H6d 기각). 본 연구에서는 Baron and Kenny (1986)의 3단계 회귀분석을 통한 매개효과 검증 과정에서, 독립변수인 분배 및 절차공정성 지각이 매개변수인 인지태도에 높은 유의수준으로 영향을 미치고 있음을 확인하였고, 독립변수인 분배 및 절차

공정성이 조직몰입 및 혁신적 업무행동에도 대체로 높은 유의수준의 영향력을 가지고 있음도 확인하였다. 하지만, 독립변수인 분배 및 절차공정성과 매개변수인 인지태도가 동시에 종속변수에 주는 영향을 검증하는 과정에서 인지태도가 유의하지 않은 영향력을 나타내며, 매개효과에 대한 가설이 모두 기각되었다. 이는 직급단계축소에 대한 공정성 지각이 인지태도를 매개로 조직몰입 및 혁신적 업무행동에 간접적인 영향을 미치는 정도에 비해, 오히려 인지태도를 거치지 않고 직접적으로 영향을 미치는 정도가 더욱 크기 때문인 것으로 판단된다. 향후 추가적인 연구가 진행되어 구체적인 메커니즘을 확인할 필요가 있을 것으로 판단되지만, 본 연구의 결과만으로 볼 때, 인지태도는 매개변수의 역할보다는 조직몰입 및 혁신적 업무행동과 같은 종속변수로서의 역할을 수행한 것으로 판단된다.

## 6.2 연구의 시사점

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 직급과피제도의 세부 단일 유형인 직급단계축소에 대한 최초의 실증연구라는 점에서 의의를 가진다. 선행연구에서는 직급과피제도에 대한 개념적 및 전략적 접근이 주를 이룬 반면, 세부 유형 각각에 대한 실증적인 연구는 다소 부족했다. 직급단계축소 제도의 도입은 유연한 조직구조로의 변화를 가져오는 것으로, 이러한 변화에서 조직구성원의 인식을 살펴보는 연구가 중요함에도 불구하고, 이러한 시도는 상대적으로 많이 수행되지 않은 상황이다. 이에 본 연구에서는 해당 제도의 도입으로 인한 조직구성원의 인지적 차원 변수들(예 : 분배공정성, 절차공정성, 인지태도, 인지강도 등) 간의 관계를 직급과피제도 맥락에서 최초로 적용, 실증함으로써 직급과피제도에 대한 연구를 확장하였다.

둘째, 본 연구는 직급단계축소 맥락에 초점을 두고, 제도의 도입에 대한 조직구성원의 공정성 지각

관련 변수(분배공정성, 절차공정성) 및 인지 관련 변수(인지태도, 인지강도)를 선행연구를 토대로 새롭게 제시하고, 이에 대한 측정도구를 개발하였으며, 이들 변수가 조직효과성 관련 변수(조직몰입, 혁신적 업무행동)에 미치는 영향까지 검증을 완료했다는 점에서 이론적 의의를 찾을 수 있다. 본 연구에서 검증된 직급단계축소 관련 변수들은 향후 직급과피제도 관련 다양한 세부 유형(예 : 포지션과피, 호칭과피, 급여과피, 직급폐지 등) 맥락에서 활용이 가능할 것으로 판단된다.

셋째, 직급단계축소에 대한 조직구성원의 인지적 요소로 인지태도라는 매개변수와 인지강도라는 조절변수를 설정하여 연구모형에 적용함으로써, 공정성 지각이 조직효과성에 미치는 영향력에 대해 좀더 절차적이고 구체적인 세부 메커니즘을 확인하였다는 점에서 이론적 이의를 찾을 수 있다. 본 연구결과를 통해 제도 변화의 영향을 직접적으로 받는 조직구성원의 관점에서 이들이 어떻게 바뀐 체계를 인지하고 받아들이며, 어떠한 과정을 거쳐 성과를 창출하게 되는지에 대한 구체적 과정을 밝혀냄으로써, 변화관리 및 인사관리 분야의 연구를 확장하였다.

한편, 본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구결과를 통해 직급단계축소 체도를 도입함에 있어 조직구성원의 분배공정성과 절차공정성 지각이 성공적 제도 실시의 필수 선행요인임을 확인할 수 있었다. 따라서 기업이 직급단계축소 체도를 성공적으로 도입, 정착시키기 위해 조직구성원이 본 제도의 시행목적, 절차 및 과정, 그리고 시행 후의 결과에 대한 투명한 정보의 공유가 필수적인 것으로 판단된다. 조직구조 변화에 대해 직접적인 영향을 받는 조직구성원의 입장에서 예상되는 혜택 및 위험요인을 철저히 분석한 후, 이들과 전사적인 비전을 공유함으로써 절차공정성 및 분배공정성을 확보할 수 있을 것으로 기대한다.

둘째, 공정성 지각과 관련된 두 변수는 조직구성원의 인지강도에 따라 인지태도에 각각 다른 영향력을 행사하는 것으로 밝혀졌다. 따라서, 직급단계



축소 제도를 도입하는 기업의 입장에서는 분배공정성과 절차공정성 가운데 어떤 요소에 더욱 초점을 맞출 것인지를 판단하고, 이에 맞게 도입의 크기와 일정을 선택할 필요가 있다. 즉, 사업의 특성상 절차공정성이 더욱 필요한 경우(혹은 이미 확보된 경우) 도입을 서두르지 말고 천천히 진행하는 것이 유리한 반면, 분배공정성이 중요한 경우(혹은 이미 확보된 경우)엔 오히려 도입의 강도를 더욱 높이는 것이 유리할 수도 있는 것이다. 이에 기업은 직급단계축소와 같은 새로운 제도 도입에 앞서 도입의 취지와 목적, 이에 따른 어떤 종류의 공정성의 확보가 절실한 상황인지를 미리 고민해 볼 필요가 있다.

셋째, 연구모형 검증 결과, 직급단계축소에 대한 긍정적인 인지태도의 형성이 조직몰입과 혁신적 업무행동에 유의한 영향력을 미침을 확인할 수 있었다. 향후 제도 도입에 있어 조직구성원들에게 해당 제도가 긍정적으로 인지될 수 있도록 제도를 설계하는 것 또한 본 제도의 성공적 정착에 도움이 될 것이다. 긍정적 인지태도 형성을 위해 분배공정성 및 절차공정성 확보가 필수임은 물론이다.

마지막으로, 본 연구에서는 직급단계축소 제도를 도입함에 있어서 공정성이 확보된다면 기업에서 기대하는 목적 중 혁신적인 업무행동이 실제로 발현될 수 있다는 사실을 확인할 수 있었다. 따라서 조직구성원의 혁신적 업무행동을 발현시키고자 하는 기업이 있다면, 직급단계축소 제도 도입을 신중히 고려해 볼 필요가 있을 것으로 판단된다. 본 연구의 결과가 ICT 기업은 물론 직급단계축소 제도에 관심이 있는 많은 국내 기업 인사담당자들에게 성공적인 제도 도입 및 운영을 위한 가이드라인이 될 수 있기를 기대한다.

### 6.3 연구의 한계점 및 향후 과제

본 연구의 한계점 및 향후 연구방향은 다음과 같다. 첫 번째 연구의 한계점으로 표본의 대표성 및 연구의 일반화 문제를 들 수 있다. 본 연구에서는

모집단을 국내에서 직급단계축소 제도를 경험한 조직의 구성원으로 설정하였으나, 실제로는 기업마다 직급단계축소를 적용하는 범위 및 강도가 상이하기 때문에, 다양한 조직의 구성원을 대상으로 정확한 연구를 진행함에 다소 어려움이 있었다. 이에 본 연구에서는 표본을 직급단계축소 제도를 도입한 한국의 대표적 대기업 계열사인 “L”사 본사 직원들만을 대상으로 한정하여 설문을 진행하였고, 이로 인한 표본의 대표성 문제로 인해 본 연구의 결과를 일반화하여 적용하기에는 무리가 따른다. 따라서, 향후 연구에서는 모집단을 대표할 수 있는 다양한 표본을 대상으로 여러 기업의 조직원을 대상으로 균형 있는 표본을 추출한 후, 연구모형을 검증해 볼 필요가 있다. 또한, 인지 정도에 대한 조직구성원의 시계열적인 고찰 및 심층면접 등의 조사방법을 병행함으로써, 제도의 도입 경과에 따른 보다 심층적인 분석이 가능할 것으로 판단된다.

둘째, 본 연구에 선정된 변수에 대한 한계점을 들 수 있다. 본 연구에서는 연구의 목적을 달성하기 위해 선행연구를 충분히 검토한 후, 적절한 해당 변수를 선정하는 과정을 거쳤으나, 각 변수마다 다양한 종류의 세부 변수가 존재하는 것도 사실이다. 즉, 공정성 지각 변수의 경우 분배 및 절차적 공정성 이외에도 상호작용, 정보, 외적 및 내적공정성 등 다른 종류의 공정성이 존재한다. 조직효과성 변수의 경우에도 성장성, 매출액, 수익성 등의 경제적 지표와 함께, 조직몰입, 혁신적 업무행동 외에도 조직시민행동, 직무만족 등의 다양한 심리적 지표가 존재한다. 따라서 향후 연구에서는 보다 다양한 변수들을 적용하여 연구의 범위를 확장할 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서는 직급단계축소 제도 도입으로 발생하는 조직의 변화에 대한 조직구성원의 인지적 요소로 인지태도 및 인지강도 변수를 설정한 바 있으나, 인지태도의 매개효과를 검증하지 못한 한계가 있다. 따라서, 향후 연구에서는 본 연구의 결과를 바탕으로 좀 더 유의미하고 적절한 인지요소 관련 변수를 선정하여 매개효과를 검증할 필요가

있을 것으로 판단된다. 마지막으로, 본 연구에서 검증된 직급단계축소 관련 변수들이 향후 직급과 피제도 관련 다양한 세부 유형(예 : 포지션과괴, 호칭과괴, 급여과괴, 직급폐지 등) 맥락에서 활용될 수 있기를 기대한다.

## 참고문헌

- 김기근, 문 영, 조윤희, “조직구성원들의 조직비전 인식과 조직변화에 대한 태도와 의 관계 : 조직 신뢰의 매개역할”, *인적자원관리연구*, 제20권, 제3호, 2013, 115-143.
- 김민영, “변화몰입의 영향요인에 대한 연구 : 효능감, 변화의 특성, 사회적 지원의 영향”, 이화여자대학교 대학원 석사학위 논문, 2008.
- 김성건, 김중화, “성과급의 공정성 지각이 경영자 신뢰도에 미치는 영향에 관한 연구 : 인사시스템 신뢰강도의 조절효과”, *한국인사관리학회 학술대회 발표논문집*, 2015, 192-214.
- 김종관, 변상우, “조직변화에 대한 저항원인과 관리 방안에 관한 연구”, *기업경영연구*, 제17권, 제1호, 2003, 101-119.
- 박준철, 서민교, 김병곤, “정보시스템 기업 종업원이 지각하는 조직공정성이 상사·구성원교환관계(LMX), 팀·구성원교환관계(TMX), 직무만족에 미치는 영향”, *대한경영학회지*, 제23권, 제4호, 2010, 1987-2003.
- 박혜진, 유대용, “상사의 리더십, 조직의 변화 준비성이 조직변화몰입에 미치는 영향과 적응수행, 조직변화지행동에 대한 조직변화몰입의 효과”, *한국심리학회지*, 제22권, 제1호, 2009, 131-153.
- 방호진, “직급체계 개편의 문제점과 대응방안에 대한 연구 : 국내 A사의 직급 개편 사례를 중심으로”, *경영교육연구*, 제29권, 제4호, 2014, 30-55.
- 삼성경제연구소, “직급과괴 현황과 개선방향”, 삼성경제연구소, 2000.
- 신현호, “공기업의 성과중심 보수제도에 대한 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향”, 고려대학교 석사학위 논문, 2010.
- 양윤희, “변화에 대한 몰입과 변화지행동의 영향요인에 관한 연구 : 계획행동이론을 중심으로”, 서울대학교 석사학위 논문, 2007.
- 양재희, “직급과괴제도에 따른 경력체제 지각이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향”, 고려대학교 석사학위 논문, 2013.
- 유수동, 진성훈, “승진에 대한 공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구 : 안성시 지방공무원의 인식을 중심으로”, *한국인사행정학회보*, 제16권, 제3호, 2017, 275-303.
- 육풍림, 조태영, “카지노 종사자의 공정성 지각과 조직몰입, 직무만족 및 이직의도와 의 관계 연구”, *호텔경영학연구*, 제22권, 제1호, 2013, 233-251.
- 이현정, “연봉제에 대한 공정성 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 상사 신뢰의 매개효과를 중심으로”, *경희대학교 석사학위 논문*, 2010.
- 이봉희, “조직공정성과 인사평가 인식이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 한국공항공사를 중심으로”, 서울대학교 석사학위 논문, 2017.
- 이승계, “성과주의 보상제도의 문제점과 개선방안 연구”, *인적자원관리연구*, 제20권, 제3호, 2013, 187-208.
- 이지은, “조직공정성에 대한 인식이 사회복지사의 혁신적 업무행동에 미치는 영향”, *승실대학교 석사학위 논문*, 2008.
- 이창환, “임금공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향 : 개인특성의 조절효과를 중심으로”, *고려대학교 석사학위 논문*, 2009.
- 임규완, “인사관리의 분배공정성과 절차공정성에 관한 연구”, 연세대학교 석사학위 논문, 2002.
- 장혜윤, 최정우, 박해욱, “지방공무원의 성과관리제도 인식이 직무몰입에 미치는 영향”, *지방정부연구*, 제20권, 제3호, 2016, 277-298.
- 전재균, 박현숙, “공무원의 총액인건비제도에 대한

- 공정성이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”, *벤처창업연구*, 제8권, 제3호, 2013, 189-204.
- 정임혜, “조직변화상황에서 구성원의 성격특성이 변화 수용성 및 정서적 몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 지각된 변화특성과 발언권의 조절효과를 중심으로”, 고려대학교 석사학위 논문, 2010.
- 조병섭, “리조트 기업의 조직공정성이 종사자들의 직무만족, 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향”, *한국스포르츠산업경영학회지*, 제14권, 제3호, 2009, 133-145.
- 조성진, 송계충, “코칭이 자기효능감 조직유효성 및 가족관계에 미치는 영향에 관한 현장실험 연구”, *인사조직연구*, 제19권, 제2호, 2011, 201-252.
- 조윤희, 최우재, 신재구, “조직구성원들의 변화에 대한 태도가 혁신성향에 미치는 영향 : 학습조직의 조절효과”, *HRD 연구*, 제13권, 제4호, 2011, 63-88.
- 최지애, 이인석, “인사평가의 절차공정성과 조직구성원의 직무태도간의 관계에서 상호작용 공정성의 조절효과분석”, *전문경영인연구*, 제17권, 제1호, 2014, 103-123.
- Ajzen, I. and M. Fishbein, “Attitude-behavior relations : A theoretical analysis and review of empirical research”, *Psychological Bulletin*, Vol.84, No.5, 1977, 888-918.
- Ambrose, M.L. and M. Schminke, “Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.2, 2003, 295-305.
- Bagozzi, R.P., Y. Yi, and L.W. Phillips, “Assessing construct validity in organizational research”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, No.3, 1991, 421-458.
- Baron, R.M. and D.A. Kenny, “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research : Conceptual, strategic, and statistical considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, No.6, 1986, 1173-1182.
- Chin, W.W., B.L. Marcolin, and P.R. Newsted, “A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects : Results from a Monte Carlo simulation study and an e-mail emotion/adoption study”, *Information Systems Research*, Vol.14, No.2, 1996, 189-217.
- Dalton, D.R., W.D. Todor, M.J. Spendolini, and L.W. Porter, “Organization structure and performance : A critical review”, *Academy of Management Review*, Vol.5, No.1, 1980, 49-64.
- Dunham, R.B., L.L. Cummings, D.G. Gardner, and J.L. Pierce, “Organization-based self-esteem : Construct definition, measurement, and validation”, *Academy of Management Journal*, Vol.32, No.3, 1989, 622-648.
- Etzioni, A., “Two Approaches to organizational analysis : A critique and a suggestion”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.5, No.2, 1960, 257-278.
- Farmer, S.J., T.A. Beehr, and K.G. Love, “Becoming an undercover police officer : A note on fairness perceptions, behavior, and attitudes”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.24, No.4, 2003, 373-387.
- Fazio, R.H., M.C. Powell, and C.J. Williams, “The role of attitude accessibility in the attitude-to-behavior process”, *Journal of Consumer Research*, Vol.16, No.3, 1989, 280-288.
- Folger, R. and J. Greenberg, “Procedural justice : An interpretive analysis of personnel systems”, *Research in Personnel and Human*

- Resource Management*, Vol.3, No.1, 1985, 141-183.
- Fornell, C. and D.F. Larcker, "Structural equation model with unobservable variables and measurement error : Algebra and statistics", *Journal of Marketing Research*, Vol.18, No.3, 1981, 382-388.
- Greenberg, J., "A taxonomy of organizational justice theories", *Academy of Management Review*, Vol.12, No.1, 1987, 9-22.
- Greenberg, J., "The social side of fairness : Interpersonal and informational classes of organizational justice", *Justice in the workplace : Approaching fairness in human resource management*, Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 1993, 79-103.
- Gurbaxani, V. and S. Whang, "The impact of information systems on organizations and markets", *Communications of the ACM*, Vol.34, No.1, 1991, 59-73.
- Herscovitch, S.L. and J.P. Meyer, "Affective, continuance, and normative commitment to the organization : A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.61, No.1, 2002, 20-52.
- Homans, G.C., *Social behavior : It elementary forms*, Harcourt, New York, 1961.
- Kirkpatrick, S.A. and E.A. Locke, "Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes", *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, No.1, 1996, 36-51.
- Meyer, J.P. and N.J. Allen, "A three component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.1, 1991, 61-89.
- Moorman, R.H., "Relationship between organizational justice and organizational citizenship", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No.6, 1991, 845-855.
- Muchinsky, P.M., "Emotions in the workplace : The neglect of organizational behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, No.7, 2000, 801-805.
- Pearce, C.L. and M.D. Ensley, "A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process : The central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs)", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.25, No.2, 2004, 259-278.
- Piderit, S.K., "Rethinking resistance and recognizing ambivalence : A multidimensional view of attitudes toward an organizational change", *Academy of Management Review*, Vol.25, No.4, 2000, 783-794.
- Porter, L.W., W.J. Crampon, and F.J. Smith, "Organizational commitment and managerial turnover : A longitudinal study", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.15, No.1, 1976, 87-98.
- Price, J.L. and C.W. Mueller, *Absenteeism and Turnover of Hospital Employee*, JAI Press, 1986.
- Rutte, C.G. and D.M. Messick, "An integrated model of perceived unfairness in organizations", *Social Justice Research*, Vol.8, No.3, 1995, 239-261.
- Schuman, H. and M.P. Johnson, "Attitudes and behavior", *Annual Review of Sociology*, Vol.2, No.1, 1976, 161-207.
- Scott, S.G. and R.A. Bruce, "Determinants of innovative behavior : A path model of individual innovation in the work place", *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.3, 1994, 580-607.

- Shepphard, B.H., R.J. Lewicki, and J.W. Minton, Organizational justice : The search for fairness in the workplace, New York : Lexington Books, 1993.
- Thurston Jr, P.W. and L. McNall, "Justice perception of performance appraisal practice", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.25, No.3, 2010, 201-228.
- Thurstone, L.L., "Attitudes can be measured", *American Journal of Sociology*, Vol.33, No.4, 1928, 529-554.
- Townsend, A.M., S.M. DeMarie, and A.R. Hendrickson, "Virtual teams : Technology and the workplace of the future", *Academy of Management Perspectives*, Vol.12, No.3, 1998, 17-29.
- Tyler, T.R. and S.L. Blader, "The group engagement model : Procedural justice, social identity, and cooperative behavior", *Personality and Social Psychology Review*, Vol.7, No.4, 2003, 349-61.
- Van de Ven, A.H., "Central problems in the management of innovation", *Management Science*, Vol.32, No.5, 1986, 590-607.

## ◆ About the Authors ◆



유 종 옥 (lovelyok0214@gmail.com)

경희대학교 경영대학원에서 석사학위를 취득하였다. 주요 관심분야는 IT 서비스, 조직 및 인적자원관리, 조직행동, HRD, 경영전략 등이다.



양 성 범 (sbyang@khu.ac.kr)

서울대학교 지구환경시스템공학부에서 학사, KAIST에서 경영공학 석사 및 박사학위를 취득하였다. McGill University 경영대학 박사후 연구원과 한성대학교 경영학부 전임강사, 아주대학교 e-비즈니스학과 조교수를 거쳐, 현재 경희대학교 경영학과 부교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 빅데이터 분석, 온라인 리뷰, 고객관계관리, 지식경영, 온라인 커뮤니티, 전자상거래, 스마트 투어리즘, 조직행동 등이다. *MIS Quarterly, Information Systems Research, Computers in Human Behavior, Tourism Management, Electronic Commerce Research and Applications, Electronic Markets, Information & Management* 등 국내외 저널에 다수의 논문을 게재하였다.