

# 전력공기업의 직무만족과 성과보수가 경영자신뢰에 미치는 영향관계에서의 조직공정성의 매개효과 검증

인재만 (前 건국대학교 글로벌캠퍼스 교수)\*

## 국 문 요 약

본 연구의 목적은 전력공기업 직원의 직무만족과 그들에게 지급되는 성과보수가 조직공정성 인식 수준과 경영자 신뢰에 미치는 영향 정도를 검증하여, 직원과 경영자 상호 간의 신뢰수준 제고를 위한 방향을 제시하는데 있다. 직원의 직무만족과 경영자신뢰 간의 유의한 정(+)의 영향 관계, 직원의 직무만족과 조직공정성 인식 간의 유의한 정(+)의 영향 관계 및 조직공정성과 경영자신뢰 간의 정(+)의 영향 관계로 직무만족과 경영자신뢰 간 조직공정성의 매개역할을 확인할 수 있었다. 또한 성과보수는 직접적으로 경영자신뢰에 유의한 영향을 미치지 못했지만, 분배공정성 및 절차공정성에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 상호작용공정성은 유의미한 영향 관계는 없는 것으로 나타났다. 이는 공기업의 인건비 예산 규모에 대한 정부의 총량적 규제와 공기업 정부경영평가로 인하여 인건비 운영의 자율성이 상당히 제한적이며, 내부 성과평가 절차 및 성과평가 결과에 대한 직원들의 수용성이 낮아, 성과보수에 대한 조직공정성 인식에 부(-)의 영향을 주는 것으로 설명될 수 있다. 또한 직무만족과 경영자신뢰와의 영향관계에서 분배공정성과 상호공정성의 부분매개 효과를 확인하였으나, 절차공정성의 매개효과는 비유의적으로 나타나, 직원들이 공감하고 수용할 수 있는 원활한 상호소통 기반 내부 인사운영시스템의 구축과 운영 필요성은 경영자신뢰에도 상당한 영향을 미칠 수 있음을 확인하였다. 한편, 성과보수와 경영자신뢰 간의 분배공정성과 절차공정성의 부(-)의 완전매개효과가 유의적으로 확인되어, 직원들이 성과분배 절차 및 분배결과에 대하여 부정적으로 인식하는 경우, 경영자신뢰에도 부정적으로 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 경영자들이 직원들에게 신뢰를 받을 수 있는 영향 요인은 다양하지만, 그 중에서 직원들이 본인의 직무에 만족하고, 그들의 노력과 업무성과가 공정하게 평가받으며, 이에 대한 대가를 조직으로부터 받게 될 때, 직원들은 조직을 공정하다고 인식하고, 의사결정권자인 경영자를 신뢰하게 된다는 것을 본 연구의 결과는 시사하고 있다.

핵심주제어: 직무만족, 성과보수, 조직공정성(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성), 경영자신뢰

## 1. 서론

### 1.1. 연구 배경

1997년 한국의 IMF 외환위기가 계기가 되어 2000년 12월 국회에서 통과된 “전력산업구조개편촉진에관한법률”에 의하여 한국전력은 2001년 4월 한국수력원자력발전(주) 포함 발전 6개 회사로 분사되었다. 법률 통과 및 분사에 이르기까지 수많은 정치적, 사회적 및 노사 간의 갈등 등 수많은 난제 들을 해결해가며, 직원들은 ‘안정적인 전력공급’이라는 본연의 업무 외에 새로이 탄생된 회사마다 조속한 경영정상화를 위하여 신입 경영진 위촉, 인사옥 구축, 신규인력의 채용, 교육, 직무배치, 보수 책정, 복리후생 등 새로운 인사정책을 수립·시행하기 위하여 물리적, 공간적, 시간적으로 많은 노력과 비용을 지불해야만 했다. 정부 또한 신생 회사들의 조직 안정화와 조기 경영효율 정상화라는 명분하에 2007년 4월 제정된 “공공기관운영에관한법률(이하 ‘공운법’이라 함)”과 정부의 ‘공기

업 예산편성 지침’에 의거 국내의 모든 공기업에 기존의 연공급제(근무년수에 비례하여 급여 인상)에서 직원 개개인의 집단별·개인별 성과평가 결과가 반영된 ‘성과연봉제’를 도입하여 시행토록 하였다. 이어서 성과연봉제 도입에 따른 노정간, 노사 간 갈등으로 또 다른 갈등 문제가 도출되었고, 회사 내에선 부서 재배치에 따른 많은 직원들의 조직 내 이동과 성과급 도입에 따른 부서 간의 이기적·배타적인 근무환경 조성으로 직무에 대한 불만족 요인들이 팽배하게 되었으며, 이는 한동안 직원과 조직 간에는 인사정책의 불신으로, 직원과 경영진 간에는 노사 신뢰의 문제를 야기 시키기도 하였다. 경영자는 기업의 비전과 목표, 전략의 수립 및 결정에 결정적인 역할을 하는 존재이다. 반면에 이에 대한 실행의 주체는 기업의 구성원인 종업원들이기 때문에, 만일 종업원이 경영자를 신뢰한다면 기업의 비전과 목표, 전략에 동의하고 협력할 것이다. 그러므로 경영자는 종업원들의 욕구 내용과 특성을 이해하고 직무만족 요인을 제고시키며, 공정한 성과평가 절차와 보상시스템을 구축·운영하여, 조직의 성과는 물론 개인의 성

\* 前 건국대학교 글로벌캠퍼스 교수, peace5706@naver.com

· 투고일: 2021-08-31 · 수정일: 2021-10-11 · 게재확정일: 2021-10-18

장을 유도하는 것이 중요하다. 그러나 기업의 능력주의 인사 제도의 도입은 구성원들의 단기적 능력과 성과제고에는 효과적일 수 있지만, 장기적으로는 조직몰입을 떨어뜨리고(김정석·안관용 2012), 경영자신뢰에도 영향을 미칠 수 있음을 인지할 필요도 있다. 이에 따라 본 연구에서는 전력공기업 직원의 직무만족과 그들에게 지급되는 성과보수가 조직의 공정성 인식 수준에 어느 정도의 영향을 미치며, 조직공정성 인식수준이 경영자 신뢰에 미치는 영향 정도를 검증하여, 직무부여와 성과보수 분배에 대한 직원과 경영자 상호 간의 신뢰수준 제고를 위한 방향을 제시하고자 한다.

## 1.2. 연구 목적

종업원들이 조직의 직무수행 과정상 정서상으로 느끼는 직무에 대한 주관적인 태도 또는 행동(Schermerhorn et al., 1997)이라 할 수 있는 ‘직무만족’과 기업의 목표 및 성과 달성을 위해 적극적인 동기부여 요인으로 작동하는 ‘성과보수’는 조직 측면이나 종업원 개인적 측면에 있어서 매우 중요한 영향 요인이라 할 수 있다(안세길, 2007). 또한 두 요인으로부터 조직의 공정한 절차, 분배 및 활성화된 소통채널 등이 요구되는 인사시스템의 공정성에 대한 종업원의 인식 정도와 이러한 인식 수준은 경영자의 신뢰에 영향을 미치게 된다. 그러므로 본 연구의 목적은 전력공기업 직원들을 대상으로 다음 사항을 검증하는데 있다.

첫째, 종업원이 본인의 직무에 대하여 느끼고 있는 긍정적인 정서 상태인 직무만족이 경영자 신뢰에 유의한 영향을 미치는지를 검증하고자 한다.

둘째, 기업이 종업원 본인의 직무 수행 및 결과에 대한 보상으로 지급하는 성과보수가 경영자 신뢰에 유의한 영향을 미치는지를 검증하고자 한다.

셋째, 종업원의 직무만족과 성과보수가 경영자 신뢰에 영향을 미칠 때, 조직공정성의 매개역할을 검증하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 선행연구

### 2.1. 이론적 배경

#### 2.1.1. 직무만족(Job Satisfaction)

직무만족이란 개인이 자신의 직업 또는 직무에 대하여 직접적으로 느끼는 긍정적 또는 부정적인 정서 상태(Schermerhorn et al., 1997)로서, 경영진은 종업원의 직무만족 진작을 위하여 주어진 환경 속에서 그들이 요구하는 사항과 가치관 형성에 도움을 주고자 지속적인 관심을 가질 필요가 있다(Abu-Shamaa et al., 2015). 직무만족에 영향을 주는 환경적 요인으로는 직무에 따른 커뮤니케이션 빈도와 난이도, 상사와 부하 간의 커뮤니케이션(상사의 언어적 또는 비언어적 행동 등) 및 개인의 기분과 정서가 있으며, 상사에 대한 높은 수준의 신뢰는 직무만족에 정(+의 영향을 주며(Simonton, 2000), 상사의 신뢰감에 대한 하위요인으로서 직무만족과 조직몰입

과의 상관성이 있음이 입증(oldham & Cummings, 1996)되기도 하였다.

### 2.1.2. 성과보수(the performance-oriented remuneration)

#### 2.1.2.1. 이론적 관점

개인은 자신의 임금에 대한 공정성을 측정할 때, 타인과의 비교를 위하여 Adams(1965)의 공정성 이론에 의한 준거집단을 동원하게 되며, 기업은 내부공정성의 측면에서 임금배부 기준을 직무가치, 종업원 가치(연공, 직능) 중 어느 것으로 할 것인가에 따라 구성원의 공정성 지각에 영향을 주게 된다고 하였다(박경규, 2010). 기업 경영자들은 빠른 기업 경영환경에 따른 잦은 직무성격의 변화로 직원 개인별 성과측정이 어려워 성과배분과 같은 집단 인센티브 제도를 선호하며(유규창·박우성, 2007), 집단 인센티브 제도를 통하여 기업의 생산성 향상에 따른 발생이익을 종업원과 공유함으로써, 종업원들의 자발적 생산향상 참여와 단위비용 절감에 대한 동기부여 등 경영자의 관심과 목표를 각인시킬 수 있다고 하였다(kendrick, 1987). 개인별 능력과 성과평가를 통한 성과보수 차등화로 직원의 동기부여 목적으로 시행되고 있는 우리나라의 공기업의 성과보수제도(성과연봉제, 성과배분제)의 성공여부는 평가제도의 합리성과 공정성에 달려있으며, 대부분의 공기업은 ‘내부평가’라는 조직평가제도와 고과평정 등 개인평가제도를 갖추고 있다고는 하지만, 공기업의 특성상 업무가 매우 다양하고, 측정상 어려움이 많은 업무가 많아 합리적인 평가지표의 설정 및 개발이 어려운 것이 현실이며, 보수주의적·온정주의적 성향이 강한 조직문화 영향(인재만, 2017)으로 부서별, 개인별 성과가 연공서열 중심의 평가로 이루어져 개인별 보수 차등화에는 한계가 있어, 성과보수의 공정한 분배 및 절차에 있어서 조직내부의 불만 요인으로 작용할 수 있다고 하였다(신현호, 2010).

#### 2.1.2.2. 실무적 관점

한국전력 등 공기업에서 시행하고 있는 집단인센티브 제도인 성과보수는 성과연봉(Annual Salary for performance)과 성과배분(Pay-for-Performance)으로 구분되며, 성과연봉과 성과배분의 지급방법과 절차는 공기업별로 약간의 차이만 있을 뿐(인재만·하규수, 2017), 공무원에게 적용되는 성과연봉과 성과상여금 성격과 유사하게 운영되고 있다. 우리나라 공무원에게 적용되는 성과보수제도는 성과연봉과 성과상여금으로 구분되며, 성과연봉은 매년 12월 31일 기준으로 전년도 업무성과평가 결과에 따라 당해년도 연봉액이 결정되고, 성과상여금은 소속 장관이 부서별 기관특성을 고려하여 부서별·개인별로 차등지급(또는 부서별+개인별 차등 지급 병용)한 후, 부서 내에서 개인별로 다시 차등 지급되고 있다(2021년 인사혁신처 성과보수제도 요약정리). 공기업의 성과연봉은 근속년수를 기준으로 하는 ‘기본연봉’과 집단별·개인별 평가를 기준으로 하는 ‘성과연봉’으로 구분되며, 성과배분은 ‘공운법’에 의거 공기업

의 자율적 책임경영에 대하여 기획재정부에서 매년 시행하는 정부경영평가 결과에 의해 기관별(집단별)로 차등 지급되는 성과급을 말한다(인재만·하규수, 2017).

### 2.1.3. 조직공정성(Organizational Justice)

국내외 선행연구에 의하면, 사회적 교환 관계로서의 조직공정성은 조직구성원들이 조직으로부터 받는 대우의 공정한 정도를 의미하고 있으며, 의사결정 결과와 의사결정이 이루어지는 과정 및 의사결정자의 부하들에 대한 처우에 관한 것으로서 분배공정성, 절차공정성 및 상호작용공정성으로 분류된다(Eskew, 1993). 또한 이러한 조직공정성 유형들은 상호간 작용을 통하여 개개인의 조직공정성 지각에 영향을 미치게 된다(Lind & Tyler, 1988).

#### 2.1.3.1. 분배공정성(Distributive Justice)

분배공정성은 조직구성원이 조직으로부터 받는 보상이 개인의 조직기여도에 대비하여 공정한가를 인식하는 정도를 뜻하며(Tyler, 1994), 조직구성원의 직무태도나 행위에 영향을 미치는 요인이 된다(Greenberg, 1990). 분배공정성을 임금, 승진, 인정 등과 같은 ‘분배결과에 대한 조직구성원들의 지각정도’와 이러한 ‘결과가 얼마나 공정하게 분배되었는가에 대한 지각 정도’로 분류(김수영, 2017)하기도 한다.

#### 2.1.3.2. 절차공정성(Procedural Justice)

‘의사결정 절차의 공정성’을 강조하면서 절차공정성은 분배공정성을 결정하는 중요한 구성요소(Detusch, 1975)라고 하였다. 절차공정성의 현대적 개념은 조직의 의사결정 과정에서 이용되는 절차 및 정책들에 대하여 조직구성원들이 지각하는 공정성 정도를 뜻하며, 존중이라든가 정중함 등 실제로 의사결정 과정과 상관없는 절차의 공정성도 포함된다고 하였다(Folger & Konovsky, 1989). 그동안 절차공정성은 조직원의 평가, 승진 및 문제해결 매커니즘 등을 연구하는 분야에서 집중적으로 다루어졌으며, 조직몰입, 조직과 관리자에 대한 신뢰 및 조직만족 등과 같은 만족도를 예측하는 가장 좋은 변수(한형규, 2002)라 할 수 있다.

#### 2.1.3.3. 상호작용 공정성(Interactional Justice)

상호작용공정성은 ‘보상배분 절차실행 과정(보상절차→상호작용→보상결과)상에서 발생하는 상사와 종업원 간의 대인적 처우의 질(quality of interpersonal treatment)’이며(Bies & Moag, 1986), ‘개인 간 대우의 형평성(fairness)에 대한 지각’(Bies, 1987)이자, 한 사람이 다른 사람을 공정하게 대하는 것에 관한 것으로서 ‘개인 간 공정성(interpersonal justice)’이라고도 한다(Tam, 1998). 상호작용공정성은 특정인이 진실성을 가지고 일이 잘못되어 갈 때 지적해 주는 ‘정보적 공정성(informational justice)’과 다른 사람을 대할 때 존중과 품격을 가지고 대우해 주는 ‘상호작용공정성(interpersonal justice)’이라

는 두 가지 측면으로 구분되기도 한다(Colquitt, 2001). 즉, 상호작용공정성은 조직 내의 상·하 간의 예의바른 의사소통 태도와 행동, 상급자의 하급자에 대한 명확하고 적절한 설명 및 조직의 절차실행 과정에 있어서 하급자의 권리 존중, 편견 배제와 의견 존중 등의 태도를 보여 주게 될 때, 조직구성원들은 대인적 관계에서의 공정성을 지각하게 된다는 것을 의미한다(인재만·하규수, 2017).

### 2.1.4. 경영자 신뢰(Trust in Manager)

기업 경영에 있어서 경영자와 종업원 간의 높은 신뢰수준 구축은 중요하며(Shaw, 1997), 경영자의 의사결정이 종업원의 물리적, 심리적 조건을 결정짓기 때문에, 경영자신뢰는 매우 중요한 연구 분야(Albrecht, 2002)이다. 경영자 신뢰는 조직구성원이 경영자의 약속과 행동에 대하여 가지는 확신과 우호적인 성향의 정도(Cook & Wall, 1980)로서, 불확실성과 위험을 감수하고 경영자의 말과 지시에 따라 행동하려는 의지(정무관, 2009)라고 정의할 수 있다. 이러한 신뢰적 관계는 조직 내 구성원들 간의 태도와 행동에 긍정적인 상호작용을 가능하게 하는 중요 요소로서 구성원들의 직무와 조직에 대한 태도와 직·간접적인 영향 관계를 형성한다(Cook & Wall, 1980).

선행연구에서는 상사에 대한 신뢰결정 요인을 신뢰주체와 신뢰객체 간의 기대, 상호작용 및 상호작용에 따른 기대비용(Whitener et al., 1998) 또는 조직의 인적자원의 정책과 절차설계(Creed & Miles, 1996), 조직구조 및 조직문화(Whitener et al., 1998) 등 직무와 조직의 특성 등을 관리자와의 신뢰형성 요인으로 보기도 하였다. 조직의 성공, 조직의 안정성 및 종업원의 복지에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 중요한 요인(Cook & Wall, 1980; Tyler & Degocoy, 1996; Shaw, 1997)으로서 경영자신뢰가 필요하며, 이러한 이슈들을 해결하기 위하여 가장 신뢰를 필요로 하는 사람이 바로 조직의 리더(구자숙, 2005)이기 때문이다. 대인간의 신뢰를 다루는 선행연구 대상은 대부분 동료 또는 직속상사와 부하와의 관계를 주제로 다루고 있으며, 경영자신뢰를 주제로 한 연구는 그리 많지 않은 편이며, 또한 조직에 대한 신뢰연구에서는 그 대상의 모호성 문제로 인하여 응답자들에게 혼선을 주는 경향이 있어, 최고경영자, 경영자, 최고경영진 등을 주제로 하는 연구가 별도로 이뤄져야 할 필요가 있다는 주장(Albrecht, 2002)이 제기되기도 하였다.

## 2.2. 선행연구

### 2.2.1. 직무만족과 경영자 신뢰와의 관계

Lawless(1991)는 신뢰에 대한 연구에서 영업사원의 직무만족은 관리자와의 상호간 신뢰형성과 상당한 영향관계가 있다고 하였으며, Konovsky & Pugh(1994)는 종업원의 상사신뢰에 영향을 미칠 수 있는 요인에 대한 연구에서 조직 및 직무 관련 태도 형성이 상사신뢰에 영향을 미친다고 하였다. Dirks & Ferrin(2001)은 직무만족과 조직몰입은 신뢰와 연관성이 있으

며, 상사신뢰의 정(+)의 영향을 받는다고 하였다. 이진규·박지환(2003)은 조직구성원의 개인의 직무만족과 상사와의 신뢰 형성 간에 중요한 정(+)의 영향관계가 있다는 연구 결과를 발표하였다. 인재만·하규수(2017)은 전력공기기업의 조직문화와 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향 연구에서 직무만족과의 정(+)의 영향관계는 리더신뢰 보다 조직공정성이 좀 더 크다고 하였다. 한편, 박종주·류지원(2006)은 공무원의 조직공정성 지각에 관한 연구에서 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 모두와 직무만족 간의 정(+)의 영향관계를 확인하였으며, 도윤경(2001)과 정홍술(2002)은 조직구성원의 조직공정성에 대한 지각과 상사에 대한 신뢰와의 정(+)의 영향관계가 있음을 검증하였다. 국내외 선행연구 검토 결과를 종합해 보면, 상사신뢰와 직무만족 간 또는 직무만족과 상사신뢰 간의 정(+)의 영향관계와 조직공정성의 매개역할을 확인할 수 있었다. 이에 따라 다음과 같이 가설 H1-1과 가설 H2-1, H2-2, H2-3을 제시하였다.

**2.2.1.1. 잠재변수 간 가설**

H1-1: 직무만족은 경영자신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

**2.2.1.2. 매개효과 가설**

H2-1: 직무만족과 경영자신뢰와의 영향관계에서 분배공정성은 매개역할을 할 것이다.

H2-2: 직무만족과 경영자신뢰와의 영향관계에서 절차공정성은 매개역할을 할 것이다.

H2-3: 직무만족과 경영자신뢰와의 영향관계에서 상호작용공정성은 매개역할을 할 것이다.

**2.2.2. 직무만족과 조직공정성과의 관계**

McFarlin & Sweeny(1992)는 조직공정성 지각과 조직몰입, 직무만족 및 조직 잔류의도와와의 영향관계 연구에서 직무만족과 분배공정성 및 절차공정성과의 정(+)의 영향 관계를 확인하였다. 반면에 Judge et al.(2010)은 개인 차원에서 직무만족과 임금 수준 및 임금 만족은 매우 미미한 수준의 정(+)의 관계를 보이고 있으나, 직무만족과 조직 전체적인 평균 임금 수준 및 임금 만족과의 영향관계는 유의미하지 않아, 조직 전체적으로는 직무만족과 임금 보상의 분배공정성 영향관계는 없다고 하였다. 고윤주(1999)의 보상에 대한 공정성 지각(분배공정성 및 절차공정성)과 직무만족과의 영향관계에서 절차공정성이 분배공정성 보다 상대적으로 직무만족과의 영향관계가 더 크다고 하였다. 한편, 안세길(2007)은 호텔종사원의 임금 만족과 인사공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향관계 연구에서 직무만족과 임금만족 및 인사공정성과의 정(+)의 영향관계를 확인하여 직무만족과 분배공정성과의 영향관계를 제시하였다. 최영기·서재철(2011)은 여행업 종사자들에 대한 조직공정성 연구에서 분배·절차·상호작용 공정성은 직무만족과, 분배·상호작용 공정성은 조직몰입과 유의한 영향 관계가 있음

을 확인하였다. 선행연구 검토 결과 직무만족과 조직공정성 간에는 유의한 영향관계가 있음을 확인할 수 있었다. 이에 따라 다음과 같이 가설 H1-2, H1-3, H1-4를 제시하였다.

H1-2: 직무만족은 분배공정성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3: 직무만족은 절차공정성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-4: 직무만족은 상호작용공정성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

**2.2.3. 조직공정성과 경영자 신뢰와의 관계**

Rousseau et al.(1998)은 부하직원들이 인식하는 조직공정성에 대한 인식 수준은 관리자에 대한 신뢰 수준을 유지 또는 향상시키는 중요한 역할을 한다고 했으며, Pilai & Williams(1999)는 절차공정성과 분배공정성은 리더와 조직의 신뢰를 촉진한다고 하였다. Folger & Konovsky(1989)와 McFarlin & Sweeney(1992)는 분배공정성 보다 절차공정성이 상대적으로 상사신뢰에 더 큰 영향을 미치며, McAllister(1995)도 분배공정성과 절차공정성의 상사신뢰에 대한 긍정적인 영향관계 및 영향 정도의 차이를 확인하였다. 또한 Saunders & Thornhill(2003)은 조직공정성 중 상호작용공정성이 상사신뢰에 가장 큰 영향을 미친다고 하였다. 이유진(1999)은 종업원의 분배공정성과 절차공정성에 대한 지각은 상사 신뢰와 조직직원인식에 정(+)의 상관관계를 가지고 있으며, 정홍술(2002)은 분배공정성, 절차공정성 및 상호작용공정성이 상사신뢰에 정(+)의 상관관계가 있음을 확인하였다. 선행연구 검토 결과, 조직구성원의 조직공정성 지각 정도는 상사신뢰에 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 이에 따라 다음과 같이 가설 H1-5, H1-6, H1-7을 제시하였다.

H1-5: 분배공정성은 경영자신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-6: 절차공정성은 경영자신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-7: 상호작용공정성은 경영자신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

**2.2.4. 성과보수와 조직공정성과의 관계**

Leventhal(1980)은 종업원의 임금보상에 있어서 임금결정 절차에 대한 불공정 인식이 조직 전체적인 임금배분의 공정성에 대한 부정적인 인식과 임금체계에 대한 수용성 감소로 나타나기 때문에, 임금 결정의 절차적 공정성은 보상공정성의 전제조건으로서 이를 확보하지 못하면 배분 결과가 어떠한지를 공정하게 볼 수 없다고 하였다. 또한 Greenberg(1987)는 불공정한 절차에 의해 얻은 적은 결과는 그 자체로는 불공정하지만, 분배결과가 좋을 때는 절차공정성과는 무관하게 조직공정성은 수용되고, 좋은 분배결과는 조직공정성에 긍정적인 (+) 영향을 미친다고 하였으며, 김선순(2013)은 K공공기관을 대상으로 한 연구에서 임금차등 지급결과 평가등급 상위그룹에서 이러한 경향을 확인하였다. 한편, 신현호(2010)는 공기업

의 성과중심 보수제도에 대한 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 연구에서 성과연봉 시행비율, 조직평가 비중 확대 등 성과중심보수 독립변인들이 분배공정성 및 절차공정성 지각에 미치는  $\beta$  값이 부(-) 영향관계로 기각되어 직원들이 불완전한 성과평가에 의한 성과에 의한 배분 보단 형평성 중심의 배분을 선호하는 경향이 있다고 하였다. 선행연구 검토 결과 종업원의 임금 분배 및 절차는 조직공정성과 밀접한 영향관계가 있으며, 공기업의 경우 보수주의적·온정주의적 성향이 강한 조직문화 영향(인재만, 2017)으로 성과평가(개인평가, 조직평가)가 연공서열 중심의 불완전한 평가로 시행되어 조직공정성에 부(-)의 영향을 미치게 될 수 있음을 확인할 수 있었다. 이에 따라 다음과 같이 가설 H1-8, H1-9, H1-10을 제시하였다.

- H1-8: 성과보수는 분배공정성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-9: 성과보수는 절차공정성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-10: 성과보수는 상호작용공정성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.2.5. 성과보수와 경영자 신뢰와의 관계

Alexander & Ruderman(1987)은 경영자 신뢰형성에 있어서 가장 중요한 요인이 종업원에 대한 평가 및 보상제도의 공정성이며, 보상에 대한 분배공정성과 절차공정성이 경영층 신뢰에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. Whitener et al.(1998)은 구성원들이 관리자의 신뢰행위를 지각하는 선행 요인으로 조직적 요인, 관계적 요인, 개인적 요인 등 3개 요인을 가정하였으며, 조직적 요인의 인적자원관리 정책(평가, 보상)과 절차에 대한 공정성 지각이 높을수록 경영자의 신뢰가 커질 것이라는 가설을 수립하여, 경영자 신뢰 영향 요인으로서 성과평가제도와 성과보상제도의 중요성을 강조하였다. 이상갑(2006)은 경영자에 대한 신뢰형성 선행 요인에 대한 연구에서 보상제도에 대한 분배공정성은 경영자신뢰에 직접적인 정(+)의 영향을 미쳤으나, 보상제도에 대한 절차공정성과 경영자신뢰 간의 인과관계는 나타나지 않았다고 하였다. 김성건·김해룡(2016)은 집단 성과급제도의 공정성이 신뢰에 미치는 영향관계 연구에서 성과급 공정성의 인식 정도가 높을수록 경영자 신뢰가 증가한다고 하였다. 국내외 선행연구 검토결과를 종합해 보면 성과보수는 분배공정성 및 절차공정성을 간접요인(매개요인)으로 하여 경영자 신뢰에 간접적으로 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 또한 기존의 선행연구에서는 확인해 볼 수는 없었으나, 본 연구에서 성과보수와 경영자신뢰 간 상호작용공정성의 매개효과를 확인해보고자 다음과 같이 가설 H1-11과 매개효과 가설 H2-4, H2-5, H2-6을 제시하였다.

#### 2.2.5.1. 잠재변수 간 가설

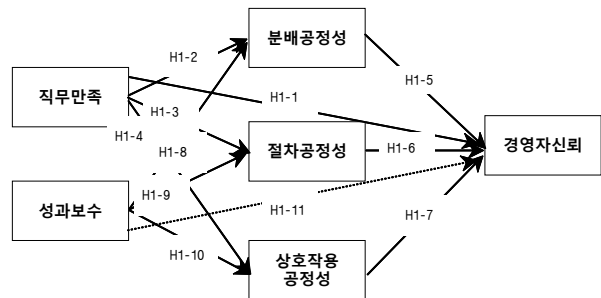
- H1-11: 성과보수는 경영자신뢰에 정(+)의 영향을 미치지 않을 것이다.

#### 2.2.5.2. 매개효과 가설

- H2-4: 성과보수와 경영자신뢰와의 영향관계에서 분배공정성은 매개역할을 할 것이다.
- H2-5: 성과보수와 경영자신뢰와의 영향관계에서 절차공정성은 매개역할을 할 것이다.
- H2-6: 성과보수와 경영자신뢰와의 영향관계에서 상호작용공정성은 매개역할을 할 것이다.

## III. 연구 설계

### 3.1. 연구 모형



주) 점선은 정(+)의 영향관계가 미치지 않음을 표시

<그림 1> 연구 모형

## IV. 연구방법

### 4.1. 자료 수집

본 연구를 위해 한국전력 및 5개 발전공기업(한국수력원자력 제외) 직원들을 대상으로 2020년 9월부터 2020년 11월까지 온라인 설문조사를 진행하였으며, 352부의 설문 자료를 회수하여, 불성실한 답변을 한 설문지 13부를 제외하고, 최종 339부를 실증 분석에 사용하였다.

### 4.2. 자료 분석 방법

자료의 분석은 다음과 같은 방법으로 실시하였다. 표본의 인구통계적 특성 파악을 위한 빈도분석(frequency analysis)과 측정도구의 내적일관성 조사를 위한 신뢰도 분석은 SPSS 통계 프로그램(Ver.25.0)을 이용하였으며, 측정도구의 타당성 검증, 잠재변수 간 영향분석과 매개효과 분석은 AMOS 프로그램(Ver.23.0)을 이용하였다. 특히 <표 3>의 표본의 인구통계학적 특성에서 30세미만 직원과 부서장급 직원 수가 각각 7명(2.1%)으로 표본의 수가 적어 회귀계수 추정치의 불안정성 및 오류발생 개연성이 있어, 이를 상당 수준 극복하고, 안정적인 결과를 산출하기 위하여 비모수 붓스트래핑(bootstrapping)방법으로 분석하였다(이학식·임지훈, 2017).

### 4.3. 변수별 설문구성

<표 1> 변수별 설문 구성

변수	문항설명 및 문항 수
직무만족	나는 현재 나의 직무가 나의 발전과 성장에 도움이 된다고 생각한다. 등 10개 문항
성과보수	나는 직원(간부, 일반직원) 개인별 업적과 능력에 따른 임금지급은 당연한 것이라고 생각한다. 등 10개 문항
조직공정성	분배 공정성 우리 회사는 내가 노력한 만큼의 공정한 보상을 해준다. 등 5개 문항
	절차 공정성 우리 회사는 구성원들에 대한 여타의 보상결정 절차를 공정하게 시행한다. 등 5개 문항
	상호작용 공정성 우리 회사는 조직구성원으로서 직원의 권리에 대한 보호 정책 또는 제도를 운영하고 있다. 등 5개 문항
경영자신뢰	우리 회사 구성원들은 경영자가 추구하는 가치와 목표를 믿고 따른다. 등 7개 문항

### 4.4. 변수의 조작적 정의

<표 2> 변수의 조작적 정의

변수	조작적 정의	선행 연구
직무만족	직무를 통하여 경험하거나, 얻게 되는 심리적 또는 감정적인 상태에서 주어지는 직무에 대하여 느끼는 직원의 만족 정도	Lawrence(2000) 채희옥(2014) 인재만(2017)
성과보수	직원 개개인의 업무성과, 능력 및 회사에 대한 공헌도 등을 평가해서 연간 임금액을 지급하는 성과연봉제와 정부경영평가결과에 따라 각 공기업에 차등 지급하는 집단별 인센티브인 성과배분제 등 성과보수에 대한 직원의 인식 정도	유규창·박우성 (2007) 신현호(2010) 인재만·하규수 (2017)
분배공정성	조직에 대한 개인의 기여와 보상의 결과를 타인의 것과 비교하여 공정한 보상을 받고 있는 지에 대한 직원의 인식 정도	Tyler(1994) 신유근(2002) 인재만(2017)
절차공정성	성과보수 및 승진 등과 같은 주요 인사 의결 사항 또는 조직 내 직무수행 등이 내부규정에 따라 절차대로 공정하게 결정되어 시행되고 있는 가에 대한 직원의 인식 정도	이경근(2006) 서재현·김정원 (2007) 인재만(2017)
상호작용 공정성	상하간의 정중하고 예의바른 의사소통과정, 명확하고 적절한 설명, 절차실행 과정에 있어서의 권리의 존중, 편견의 배제 및 의견 존중 등 조직 내에서의 공정한 대인관계에 대한 직원의 인식 정도	Tam(1998) Kamdar et al (2006) 인재만(2017)
경영자신뢰	불확실성과 위험을 감수하더라도 낙관적인 기대 또는 긍정적인 판단으로 경영자가 추구하려는 가치와 경영목표에 따라 행동하려는 직원의 의지	정무관(2009) 인재만(2017)

## V. 실증분석 및 가설검증

### 5.1. 표본의 인구통계학적 특성

본 연구를 위한 설문응답자의 인구통계학적 특징은 다음과 같다. 성별은 남자 286명(84.4%), 여자 53명(15.6%)으로 남자의 응답비율이 높았으며, 연령은 20세~30세 미만 7명(2.1%), 30세~40세 미만 115명(33.9%), 40세~50세 미만 120명(35.4%), 50세 이상 97명(28.6%)으로 30세~50세 미만 응답율은 69.3%였다. 직급은 부서장 7명(2.1%), 부장 50명(14.7%), 차장 197명(58.1%), 직원 85명(25.1%)으로 차장급의 응답비율이 과반 이상을 차지하고 있으며, 근로기간은 10년 미만 87명(25.7%), 10년~15년 미만 61명(18.1%), 15년~20년 미만 47명(13.9%), 20년 이상 144명(42.4%)으로 근로기간 20년 이상의 직원 응답율이 높은 것으로 나타났다. 월 소득은 400만원 미만 61명(18.0%), 400만원 이상~500만원 미만은 87명(25.7%), 500만원 이상~600만원 미만 101명(29.8%), 600만원 이상 90명(26.5%)이었으며, 학력은 고졸이하 10명(2.9%), 전문대졸 18명(5.3%), 대졸 267명(78.8%), 대학원졸 44명(13.0%)으로 응답자의 약 80%정도가 대졸 출신이었다. 직군은 사무직 140명(41.3%), 기술직 199명(58.7%)으로 응답자의 약 60%가 기술직군 이었다. 분석결과에는 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 표본의 인구통계학적 특성

구분	내용	빈도	퍼센트
성별	남자	286	84.4
	여자	53	15.6
연령	20대~30세 미만	7	2.1
	30세~40세 미만	115	33.9
	40세~50세 미만	120	35.5
	50세 이상	97	28.6
직급	부서장	7	2.1
	부장	50	14.7
	차장	197	58.1
	직원	85	25.1
근로기간	10년 미만	87	25.7
	10년~15년 미만	61	18.0
	15년~20년 미만	47	13.9
	20년 이상	144	42.4
월소득	400만원 미만	61	18.0
	400만원~500만원 미만	87	25.7
	500만원~600만원 미만	101	29.8
	600만원 이상	90	26.5
학력	고졸이하	10	2.9
	전문대졸	18	5.3
	대졸	267	78.8
	대학원졸	44	13.0
직군	사무직	140	41.3
	기술직	199	58.7
전체		339	100.0

## 5.2. 신뢰성 및 타당성 분석

### 5.2.1. 각 Construct별 척도에 대한 신뢰성(내적 일관성) 검증

본 연구의 연구모형을 검증하기에 앞서서 각 Construct별 측정모형의 타당성 평가를 해야 하는데, 그 첫 번째 절차가 측정항목들 간의 내적일관성(internal consistency)을 조사하는 것으로서 Cronbach's  $\alpha$  계산을 통한 측정항목들의 신뢰성 검증을 실시하였다. 즉, 본 연구에서는 수집된 설문 항목들은 반영적 지표(reflective indicator)로서 Construct별 일관성, 안전성, 예측 가능성 등 내적일관성(internal consistency) 검증을 위해서 Cronbach's  $\alpha$ 를 계산하고 필요에 따라 일부 항목을 제거하였다. Cronbach's  $\alpha$  계수는 0~1사이의 값을 가지며, 높을수록 바람직하다고 하지만, 반드시 그렇지는 않으며 기존의 이 분야의 meta-analysis에서는 평균 0.77정도로 나타났으나, 0.8이상이면 바람직하고, 0.7이상이면 수용할 만하다고 할 수 있다(Peterson, 1994). 이 과정에서 성과보수 1개, 경영자신뢰 1개 등 총 2개 문항을 제거하였다.

6개 Construct에 대한 신뢰도 검증 Cronbach's  $\alpha$  값 분석 결과는 <표 4>와 같이 분배공정성(0.939), 절차공정성(0.913), 상호작용공정성(0.889), 직무만족(0.956), 성과보수(0.878) 및 경영자신뢰(0.945) 등 6개 변수 모두가 0.8이상으로 나타났다.

<표 4> Construct별 신뢰성 검증 결과

Construct	초기 측정항목의 수	최종 측정항목의 수	Cronbach's $\alpha$
조직공정성	분배공정성	5	0.939
	절차공정성	5	0.913
	상호작용공정성	5	0.889
직무만족	10	10	0.956
성과보수	10	9	0.878
경영자신뢰	7	6	0.945

### 5.2.2. Constructs에 대한 타당성 검증

#### 5.2.2.1. 각 Construct별 측정항목 단일차원성 검증

다음은 본 연구모형에 사용된 각 Construct는 다항목으로 측정되었기 때문에 각 측정항목들이 Construct별로 수용가능한지 여부를 판단하기 위하여 단일차원성(unidimensionality) 검증을 시행하였다. 확인적 요인분석 방법이 탐색적 요인분석 방법 보다 단일차원성 검증에 보다 더 바람직하기 때문에 각 Construct별 측정항목들에 대하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 이 과정에서 항목들 간의 상관(Correlate)으로 자료의 적합도를 향상시킬 수는 있지만, 모형의 간결성을 통한 적합도 향상을 위하여 최초모형에서 수정지수(Modification Index)를 이용하여 모형의 적합도를 저해시키는 측정항목을 발견하고, 이를 제거하는 방식으로 검증하였다.

각 Construct별 단일차원성 적합 판단은  $\chi^2$ , RMR, GFI, AGFI, NFI, TLI, CFI, IFI, RMSEA값을 사용하였으며, 이 과정

에서 직무만족 2개, 상호작용공정성 1개 및 성과보수 4개 문항 등 총 7개 문항을 제거하였으며, 각 Construct별 확인적 요인분석 결과는 다음 <표 5>와 같다.

<표 5> 각 Construct별 단일차원성 검증 결과

Construct	Variables	Estimate	S.E	t-value	P	
조직공정성	분배공정성	분배공정1	1.000*	-	-	-
		분배공정3	1.088	0.065	16.812	***
		분배공정4	1.025	0.046	22.138	***
		분배공정5	0.930	0.051	18.344	***
	절차공정성	절차공정1	1.000*	-	-	-
		절차공정2	0.994	0.045	22.011	***
		절차공정3	1.060	0.041	25.559	***
		절차공정4	0.989	0.044	22.529	***
		절차공정5	0.893	0.049	18.341	***
	상호작용공정성	상호공정1	1.000*	-	-	-
		상호공정2	1.052	0.061	17.118	***
		상호공정3	0.988	0.062	16.030	***
		상호공정5	1.015	0.065	15.575	***
	직무만족	직무만족1	1.000*	-	-	-
		직무만족2	1.014	0.048	21.000	***
직무만족3		1.063	0.048	22.002	***	
직무만족4		1.076	0.054	20.090	***	
직무만족5		1.117	0.049	22.617	***	
직무만족6		1.031	0.051	20.122	***	
직무만족7		0.988	0.055	17.950	***	
직무만족9		0.983	0.051	19.209	***	
성과보수		성과보수1	1.000*	-	-	-
	성과보수2	1.006	0.048	22.050	***	
	성과보수3	1.038	0.045	23.117	***	
	성과보수4	0.999	0.046	21.824	***	
	성과보수6	0.839	0.064	13.022	***	
	리더신뢰	경영자신뢰1	1.000*	-	-	-
경영자신뢰2		1.195	0.059	20.270	***	
경영자신뢰3		1.131	0.059	19.214	***	
경영자신뢰4		1.198	0.059	20.149	***	
경영자신뢰5		1.153	0.060	19.107	***	
경영자신뢰6		1.114	0.059	19.013	***	

\* 측정모형에서 측정변수의 모수추정치를 처음 1로 고정시킨 값임

\*\*\*은 .001 이하 유의수준에서 유의함을 의미함

#### 5.2.2.2. 전체 Constructs 대상 측정모형의 확인적요인분석(Confirmatory factor analysis : CFA)

다음은 연구모형에 포함된 모든 잠재변수(Constructs)로 구성된 측정모형에 대해 '5.2.2.1. 각 Construct별 측정항목 단일성 검증'에서 남은 항목들 간의 공분산행렬을 이용하여 확인적 요인분석을 시행하였다. 이는 앞에서 시행하였던 측정변수별 확인적 요인분석을 통하여 단일차원성이 확보된 변수들을 전

체적으로 결합한 측정모형이 수용 가능한 적합도를 보이고 있는가를 분석하는 것이다.

우선 측정모형의 적합도 판정 여부는  $\chi^2$ , GFI, AGFI, RMR, NFI, TLI, CFI, IFI, RMSEA값 등의 적합도지수가 기준을 충족하는 지의 여부와 각 측정항목의 요인부하량의 통계적 유의성 여부( $p < 0.05$ ) 및 표준화요인부하량이 0.7이상인 지를 확인하였으며, 적합도의 개선을 위하여 수정지수(Modification Index)를 검토하여 측정모형의 적합도를 저해시키는 문항을 찾아서, 이를 제거하는 방식으로 시행하였다. 이 절차를 통해서 절차공정성 1개, 상호작용공정성 1개, 직무만족 3개, 성과보수 1개, 경영자신뢰 2개 항목 등 총 8개 항목을 제거하였으며, 그 결과 측정모형의 적합도를 개선시킬 수 있었으며, 적합도 지수 또한 기준치에 합당한 것으로 확인되어 연구에 충분하다고 판단되었다. 그 결과는 아래의 <표 6>과 같다.

<표 6> 전체 Constructs 대상 측정모형의 확인적 요인분석 결과

Constructs	Variables	Estimate	Standardized Estimate	S.E	t-value	SMC
분배 공정성	분배공정1	1.000*	0.850			0723
	분배공정3	1.073	0.932	0.045	23.693***	0.869
	분배공정4	1.025	0.896	0.046	22.126***	0803
	분배공정5	0.930	0.804	0.051	18.343***	0.647
절차 공정성	절차공정1	1.000*	0.823			0.678
	절차공정2	1.032	0.816	0.059	17.439***	0.666
	절차공정4	0.892	0.815	0.051	17.407***	0.664
	절차공정5	0.994	0.872	0.052	19.174***	0.760
상호 작용 공정성	상호공정1	1.000*	0.802	-	-	0.644
	상호공정3	1.029	0.800	0.067	15.397***	0.640
	상호공정5	1.080	0.799	0.070	15.378***	0.639
직무 만족	직무만족9	1.000*	0.814	-	-	0.663
	직무만족7	1.034	0.803	0.060	17.187***	0.645
	직무만족5	1.126	0.886	0.057	19.863***	0.784
	직무만족3	1.107	0.901	0.054	20.384***	0.811
성과 보수	직무만족2	1.067	0.888	0.054	19.935***	0.788
	성과보수6	1.000*	0.617	-	-	0.381
	성과보수4	1.246	0.915	0.094	13.245***	0.838
	성과보수3	1.305	0.954	0.096	13.540***	0.909
리더 신뢰	성과보수2	1.289	0.893	0.099	13.038***	0.797
	경영자신뢰6	1.000*	0.869	-	-	0.755
	경영자신뢰4	1.033	0.866	0.049	21.044***	0.750
	경영자신뢰3	1.018	0.877	0.047	21.510***	0.769
측정모형의 적합도						
$\chi^2=322.193$ , $df=237$ , $p=0.000$ , $CMIN/DF=1.359$ , $RMR=0.022$ , $GFI=0.929$ , $AGFI=0.910$ , $NFI=0.953$ , $TLI=0.985$ , $CFI=0.987$ , $IFI=0.987$ , $RMSEA=0.033(0.023\sim 0.041)$						

\* 측정모형에서 측정변수의 모수추정치들 처음 1로 고정시킨 값임  
 \*\*\*은 .001 이하 유의수준에서 유의함을 의미함

### 5.2.2.3. 측정모형의 개념타당도(Construct Validity) 검증

측정문항이 측정하고자 하는 Construct를 제대로 측정하고 있는가를 측정모형의 개념타당도(construct validity)라 하는데, 이를 평가하기 위하여 5.5.2.2의 확인적 요인분석에서 남은 측정문항들을 가지고 집중타당도(Convergent Validity)와 판별타당도(discriminant Validity) 분석을 실시하였다. 집중타당도와 판별타당도를 구체적으로 조사하기 위하여 Fornell & Larcker(1981)의 평균분산추출(AVE: average variance extracted)과 Hair, et al.(2006)의 개념신뢰도(C.R: Construct Reliability)를 계산하였다. 그 결과 6개 Construct의 평균분산추출(AVE) 값은 각각 0.692, 0.760, 0.641, 0.739, 0.731, 0.723이고, 개념신뢰도(C.R) 값은 0.900, 0.927, 0.842, 0.934, 0.914, 0.912 로서 모두 일반적인 기준 값(AVE: 0.5이상, C.R: 0.7이상)을 충족시켜서, 각 Construct들은 집중타당성을 갖는다고 할 수 있다(Hair, et al., 2006). 한편, 판별타당성과 관련하여 Fornell & Larcker(1981)는 어느 두 Constructs를 대상으로 각 Construct에 대한 평균분산추출값(AVE)이 두 Constructs의 상관계수의 제곱 보다 크면 두 Constructs 간에는 판별타당성(discriminant Validity)이 있다고 제안하였다. <표 7>은 6개 Constructs 간의 상관관계 값과 상관관계 제곱 값을 보여주고 있는데, 6개 Constructs간 상관관계 제곱 값 중 가장 큰 값(0.593)이 6개 Constructs의 평균분산추출(AVE) 중 가장 작은 AVE값인 0.692 보다 작아서 본 연구에서 사용한 척도들은 판별타당성을 확보한 것으로 확인되었다.

<표 7> 측정모형의 개념타당도 검증 결과

Constructs	Correlations between Constructs					
	1	2	3	4	5	6
절차 공정성	1.000					
분배 공정성	0.760** (0.578)	1.000				
상호작용공정성	0.770** (0.593)	0.651** (0.424)	1.000			
직무만족	0.564** (0.318)	0.500** (0.250)	0.594** (0.353)	1.000		
성과보수	-0.083 (0.007)	-0.130 (0.017)	-0.019 (0.000)	0.046 (0.002)	1.000	
경영자신뢰	0.681** (0.464)	0.667** (0.445)	0.710** (0.504)	0.592** (0.350)	-0.060 (0.004)	1.000
AVE	0.692	0.760	0.641	0.739	0.731	0.723
CR (개념신뢰도)	0.900	0.927	0.842	0.934	0.914	0.912

\*  $p < .05$  이하 유의수준에서 유의함을 의미함.

\* ( )안의 수치는 상관계수제곱 값 임

### 5.3. 가설검증

#### 5.3.1. 구조방정식 연구모형의 적합성

본 연구의 가설들 중 Construct 간의 관계가 유의적으로 설정한 가설들을 검증하기 위하여 <그림 1>의 구조방정식 연구모형을 Amos23을 이용하여 분석하였다. 연구모형의 절대 적



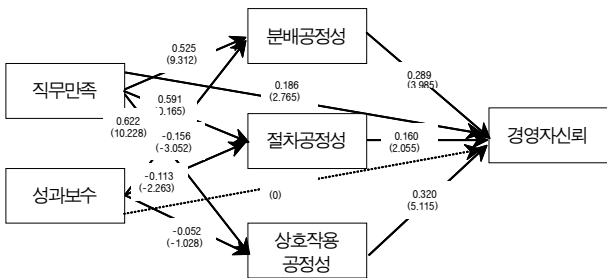
합도를 평가하는 지수는  $\chi^2/df$ , RMR, GFI, AGFI, CFI, RMSEA가 있으며, 일반적으로 연구모형의  $\chi^2$  값 자체의 의미 보다는  $\chi^2/df$  비율 값이 5이하 이면 바람직하고, 3이하 일 경우에는 잘 맞는 적합도로 해석한다고 하였다(Kline, 2005).

또한 RMSEA값이 0.05~0.08범위에 있으면 적절한 수준이고, 0.05이하일 경우에는 매우 양호한 수준이라고 해석할 수 있다 (Browne & Cudeck, 1993)고 하였다. 본 연구의 구조방정식 모형 분석은 측정모형의 개념타당도 평가를 거친 후, 남은 측정 항목들을 이용하였다. 분석결과  $\chi^2=440.647(df=240, p<0.000)$ , CFI=0.970, IFI=0.970, TLI=0.965, GFI=0.906, AGFI=0.883, NFI=0.936, RMSEA=0.050으로 나타났으며, 이는 Hair et al.(2006)이 제시한 적합도 판단 기준(CFI값, IFI값, TLI값 각 0.92이상)을 충족시키는 수준이다. 또한 수정지수(Modification indices)의 검토 결과, 일부 오차항목들 간의 상관(Correlate)으로 어느 정도의 적합도 향상의 여지는 있었지만, 그 경우 해당 항목들의 판별타당성(discriminant validity)과 단일차원성(unidimensionality)을 저해시킬 수 있어 모형의 변경은 하지 않았다(Hair et al. 2006). 또한 Bagozzi & Yi(1988)와 Bagozzi & Dholakia(1999)는 GFI, AGFI, NFI의 경우 0.8 이상이면 적절하고, 0.9이상일 경우 이상적이라 하였으며, 본 연구모형의 적합도 지수는 이를 충족하고 있다. 본 연구의 연구 모형에 대한 가설검증을 위하여 잠재적 변수 간의 명확한 관계 파악 및 결과 도출은 최우도법(Maximum Likelihood: ML)으로, 매개효과(간접효과) 유의성 검증은 부스트래핑(bootstrapping) 방법으로 분석하였다. 본 연구에 적합한 최적의 구조방정식을 탐색하고자 매개효과분석에 앞서 대안모형을 제시하여 제안모형(연구모형)과 비교하는 방법으로 최적의 연구모형을 탐색하였으며, 그 결과는 <표 9>와 같다.

5.3.2. 구조방정식 모형 분석 결과

5.3.2.1. 구조방정식 연구모형 경로분석(직접효과) 결과

본 연구의 구조방정식 연구모형의 경로분석 결과는 <그림 2>와 같이 추정되었다(점선은 영향관계가 없음을 뜻하며, 가설 H1-11을 설명하고 있다.)



<그림 2> 연구모형 추정 결과

<표 8> 구조방정식의 경로분석 결과(잠재변수 간)

경로 및 가설방향	Estimate	Standardized Estimate	t-value	P	판단
H1-1 직무만족→경영자신뢰(+)	0.168	0.186	2.765	0.006	채택
H1-2 직무만족→분배공정성(+)	0.571	0.525	9.312	***	채택
H1-3 직무만족→절차공정성(+)	0.631	0.591	10.165	***	채택
H1-4 직무만족→상호공정성(+)	0.672	0.622	10.228	***	채택
H1-5 분배공정성→경영자신뢰(+)	0.241	0.289	3.985	***	채택
H1-6 절차공정성→경영자신뢰(+)	0.135	0.160	2.055	0.040	채택
H1-7 상호공정성→경영자신뢰(+)	0.268	0.320	5.115	***	채택
H1-8 성과보수→분배공정성(-)	-0.186	-0.156	-3.052	0.002	채택
H1-9 성과보수→절차공정성(-)	-0.133	-0.113	-2.263	0.024	채택
H1-10 성과보수→상호공정성(-)	-0.062	-0.052	-1.028	0.304	기각
구조모형의 적합도	$\chi^2=440.647, df=240, p=0.000, CMIN/DF=1.836,$ RMR=0.059, GFI=0.906, AGFI=0.883, NFI=0.936, TLI=0.965, CFI=0.970, IFI=0.970, RMSEA=0.050(0.042~0.057)				

직접효과에 대한 분석결과는 <표 8>과 같다. 독립변인인 직무만족은 경영자신뢰(표준화경로계수 0.186,  $t=2.765, p<0.05$ )에 유의한 정(+)의 영향을 미쳐서, ‘가설H1-1’은 채택되었다. 이는 직원들의 직무만족도가 높으면 경영자신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 설명하고 있으며, 이 결과는 Lawless(1991)의 직무만족과 관리자신뢰와의 유의한 정(+)의 영향관계, Dirks & Ferrin(2001)의 직무만족과 상사신뢰와의 유의한 정(+)의 영향관계 및 이진규·박지환(2003)의 직무만족과 상사신뢰 형성과의 유의한 정(+)의 영향관계 주장에 의하여 지지되고 있다. 또한 직무만족은 분배공정성(표준화경로계수 0.525,  $t=9.312, p<0.01$ ), 절차공정성(표준화경로계수 0.591,  $t=10.165, p<0.001$ ) 및 상호공정성(표준화경로계수 0.622,  $t=10.228, p<0.001$ ) 모두에 유의미한 정(+)의 영향을 미쳐서 ‘가설 H1-2’, ‘가설 H1-3’, ‘가설 H1-4’는 채택되었으며, 이는 직원의 직무만족도가 조직공정성 인식에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 보여주고 있다. 이는 McFarlin & Sweeney(1992)의 직무만족과 분배 및 절차공정성과의 정(+)의 유의한 영향관계, 안세길(2007)의 직무만족과 인사공정성과의 정(+)의 유의한 영향관계 및 최영기·서재철(2011)의 분배·절차·상호작용공정성과 직무만족과의 정(+)의 유의한 영향관계에 의해 지지되고 있다. 또한 고유주(1999)는 직무만족과 분배·절차공정성과의 영향관계에서 절차공정성이 분배공정성 보다 크다고 하였는데, 본 연구의 결과와도 일치되고 있음을 보여주고 있다. 본 연구모형에서 매개변인 역할을 하는 분배공정성(표준화경로계수 0.289,  $t=3.985, p<0.01$ ), 절차공정성(표준화경로계수 0.160,  $t=2.055, p<0.05$ ), 상호작용공정성(표준화경로계수 0.320,  $t=5.115, p<0.01$ ) 모두는 경영자신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미쳐서 ‘가설 H1-5’, ‘가설 H1-6’, ‘가설 H1-7’는 채택되어, 직원의 조직공정성 인식이 경영자신뢰에 정(+)

의 영향을 주고 있음을 보여주고 있다. 이는 Folger & Konovsky(1989)와 McFarlin & Sweeney(1992)는 상사신뢰에 미치는 영향관계에서 본 연구의 결과와는 다르게 절차공정성의 영향이 분배공정성의 영향 보다 크다고 하였으나, McAllister(1995)의 분배공정성과 절차공정성의 정도의 차이가 있는 정(+)의 영향관계 검증 결과와 Saunders & Thornhill(2003)의 조직공정성 중 상호작용공정성이 상사신뢰에 가장 큰 영향을 미친다는 주장은 본 연구의 결과를 지지하고 있다.

반면에 본 연구의 또 하나의 독립변인인 성과보수는 분배공정성(표준화경로계수 -0.156,  $t=-3.052$ ,  $p<0.01$ ), 절차공정성(표준화경로계수 -0.113,  $t=-2.263$ ,  $p<0.05$ )에 유의미한 부(-)의 영향을 미쳐서 ‘가설 H1-8’, ‘가설 H1-9’는 채택되었으나, 상호작용공정성(표준화경로계수 -0.052,  $t=-1.028$ ,  $p>0.05$ )은 유의미한 영향 관계가 없는 것으로 나타나 기각되었다.

이는 공기업의 임금체제는 정부의 ‘공기업 예산편성 지침’에 의하여 주어진 예산범위 내에서 총량적으로 기관별로 인건비 예산을 책정 및 운영하여야 하며, ‘공운법’을 근거로 한 ‘공기업 정부경영평가’를 받기 때문에 인건비 운영의 자율성이 상당히 제한적이며, 개인별 성과급 지급을 위하여 내부적으로 운영되는 성과평가 및 성과배분 절차에 대한 수용성이 낮아, 조직공정성 인식에 부(-)의 영향을 주게 된 것으로 보인다.

Leventhal(1980)은 임금결정의 절차적 공정성은 보상공정성의 전제조건으로서 이를 확보하지 못하면 배분결과를 공정하게 볼 수 없다고 하였다. 즉, 직원들의 성과보수와 조직공정성 간의 부(-)의 영향관계는 직원들이 공기업별로 운영되는 성과보수시스템(성과분배 처리절차 및 성과배분 결과)에 대한 낮은 수용성과 이로 인한 부정적인 조직공정성 인식에 기인한 결과라고 볼 수 있다.

**5.3.2.2. 대안모형의 검토와 ‘가설 H1-11’의 검증**

매개효과 분석에 앞서, 대안모형의 검토를 위하여 변수 간 유의적 관련성이 없을 것이라 예측한 ‘가설 H1-11’관련 <그림 1>의 연구모형에서 점선으로 표시한 경로를 포함하는 구조모형을 분석한 결과는 다음 <표 9>와 같다.

연구모형과 대안모형은 nested관계에 있으며, <표 9>에서 나타난 바와 같이 두 모형 간의  $\chi^2$ 차이는  $\Delta 0.119(\Delta d.f=1)$ 로서 통계적으로 유의하지 않아서( $p>0.05$ ), 연구모형이 대안모형보다 더 우수하다고 할 수 있으며, 큰 자유도에 의해 높은 수준의 모델 적합도를 요구하는 모형의 적합도 및 간결성을 동시에 고려하는 간결 적합도지수(Parsimony fit index) 비교에서도 <표 10>과 같이 연구모형에서 모두 높게 나타나, 본 논문의 가설 H1-11(성과보수는 경영자신뢰에 직접적인 영향을 미치지 않을 것이다.)을 반영한 연구모형과 대안모형의 비교에서 연구모형이 우수하다고 할 수 있으므로, ‘가설 H1-11’은 지지되었다.

<표 9> 대안모형(Alternative model) 검증

연구모형/대안모형		p	$\chi^2$	d.f	$\Delta\chi^2$
연구모형(제안모델)			440.647	240	
대안 모형	성과보수 → 경영자신뢰	$P>0.05$	440.528	239	$\Delta 0.119$
<b>대안모형 검증</b>					
$\chi^2_{\text{mod}(1)}$	검증		결과		
3.84	$\Delta\chi^2 < \chi^2_{\text{mod}(1)}$		연구모형 유지		

<표 10> 연구모형/대안모형 간결적합도 지수 비교

구분	연구모형	대안모형	결과
PGFI	0.725	0.722	연구모형 우수
PNFI	0.814	0.811	“
PCFI	0.843	0.840	“

**5.3.2.3. 구조방정식 연구모형 경로분석(간접효과) 결과**

**5.3.2.3.1. 직무만족과 경영자신뢰와의 영향관계에서 분배공정성의 매개효과(간접효과) 분석**

직무만족과 분배공정성 간의 표준화경로계수는 0.525( $t=9.312$ ,  $p<0.01$ )로서 통계적으로 유의적이며, 분배공정성과 경영자신뢰 간의 표준화경로계수는 0.289( $t=3.985$ ,  $p<0.01$ )로서 통계적으로 유의하여 직무만족과 경영자신뢰와의 영향관계에서 분배공정성의 매개효과(간접효과)는 <표 11>에서 표준화회귀계수 0.152와 간접효과의 통계적 유의성을 점검하는 بوت스트래핑의 95% CI에서의 상·하한 값이 각각 [0.069, 0.229]로 나타나 ‘0’을 포함하지 않고 있어 유의한 것으로 나타나, ‘가설 H2-1’은 채택되었다. 한편 독립변인인 직무만족과 종속변인인 경영자신뢰 간의 직접적 영향관계가 ‘가설 H1-1’에서 유의적(표준화경로계수 0.186,  $t=2.765$ ,  $p<0.05$ )으로 나타나 직무만족과 경영자신뢰 간의 영향관계에서 분배공정성의 정(+)의 부분매개 효과를 확인하였다.

**5.3.2.3.2. 직무만족과 경영자신뢰와의 영향관계에서 절차공정성의 매개효과(간접효과) 분석**

직무만족과 절차공정성 간의 표준화경로계수는 0.591( $t=10.165$ ,  $p<0.01$ )로서 통계적으로 유의적이며, 절차공정성과 경영자신뢰 간의 표준화경로계수는 0.160( $t=2.055$ ,  $p<0.05$ )로서 통계적으로 유의하였으나, 직무만족과 경영자신뢰와의 영향관계에서 절차공정성의 매개효과(간접효과)는 <표 11>에서 표준화회귀계수는 0.095로서 간접효과의 통계적 유의성을 점검하는 بوت스트래핑의 95% CI에서의 상·하한 값이 각각 [-0.014, 0.189]로서 ‘0’을 포함하고 있어, ‘가설 H2-2’는 비유의적으로 기각되어, 직무만족과 경영자신뢰 간의 영향관계에서 절차공정성의 매개효과는 확인되지 않았다.

<표 11> 간접효과 분석결과 종합

가설 및 경로		비표준화계수				표준화계수			판단	
		직접 효과	간접 효과	95% CI [하한, 상한]	총효과	95% CI [하한, 상한]	직접 효과	간접 효과		총효과
H2-1	직무만족 → 경영자신뢰	0.168***			0.571**	[0.464, 0.710]	0.186	0.152	0.599	
	직무만족 → 분배공정성	0.571***					0.525			
	분배공정성 → 경영자신뢰	0.241***	0.138**	[0.069, 0.229]			0.289			
H2-2	직무만족 → 절차공정성	0.631***			0.571**	[0.464, 0.710]	0.591	0.095	0.599	
	절차공정성 → 경영자신뢰	0.135**	0.085	[-0.014, 0.189]			0.160			
H2-3	직무만족 → 상호공정성	0.672***			0.180**	[0.091, 0.285]	0.622	0.199	0.599	
	상호공정성 → 경영자신뢰	0.268***	0.180**	[0.091, 0.285]			0.320			
H2-4	성과보수 → 분배공정성	-0.186**			-0.080**	[-0.150, -0.020]	-0.156	-0.045	-0.080	
	분배공정성 → 경영자신뢰	0.241***	-0.045**	[-0.102, -0.017]			0.289			
H2-5	성과보수 → 절차공정성	-0.133***			-0.080**	[-0.150, -0.020]	-0.113	-0.018	-0.080	
	절차공정성 → 경영자신뢰	0.135***	-0.018**	[-0.054, -0.001]			0.160			
H2-6	성과보수 → 상호공정성	-0.062			-0.017	[-0.060, 0.013]	-0.052	-0.017	-0.017	
	상호공정성 → 경영자신뢰	0.268***	-0.017	[-0.060, 0.013]			0.320			

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$  이하에서 유의함을 의미함.

**5.3.2.3.3. 직무만족과 경영자신뢰와의 영향관계에서 상호작용공정성의 매개효과(간접효과) 분석**

직무만족과 상호작용공정성 간의 표준화경로계수는 0.622 ( $t=10.228, p<0.01$ )로서 통계적으로 유의적이며, 상호작용공정성과 경영자신뢰 간의 표준화경로계수는 0.320( $t=5.115, p<0.01$ )로서 통계적으로 유의하여 직무만족과 경영자신뢰와의 영향관계에서 상호작용공정성의 매개효과(간접효과)는 <표 11>에서 표준화회귀계수 0.199와 간접효과의 통계적 유의성을 점검하는 붓스트래핑의 95% CI에서의 상·하한 값이 각각 [0.091, 0.285]로서 '0'을 포함하지 않아 유의한 것으로 확인되어 '가설 H2-3'은 채택되었다. 한편, 독립변인인 직무만족과 종속변인인 경영자신뢰 간의 직접적 영향관계가 '가설 H1-1'에서 유의적(표준화경로계수 0.186,  $t=2.765, p<0.05$ )으로 나타나 직무만족과 경영자신뢰 간의 영향관계에서 상호작용공정성의 정(+)의 부분매개 효과를 확인하였다.

**5.3.2.3.4. 성과보수와 경영자신뢰와의 영향관계에서 분배공정성의 매개효과(간접효과) 분석**

성과보수와 분배공정성 간의 표준화경로계수는 -0.156( $t=-3.052, p<0.05$ )로서 통계적으로 유의적이며, 분배공정성과 경영자신뢰 간의 표준화경로계수는 0.289( $t=3.985, p<0.01$ )로서 통계적으로 유의하여, <표 11>에서 표준화회귀계수 -0.045와 간접효과의 통계적 유의성을 점검하는 붓스트래핑의 95% CI에서의 상·하한 값이 각각 [-0.102, -0.017]로서 '0'을 포함하지 않고 있어 유의한 것으로 나타나, 성과보수와 경영자신뢰와의 영향관계에서 분배공정성의 매개효과(간접효과)를 가정한 '가설 H2-4'는 부(-)의 방향으로 완전매개효과를 확인하였다. 이는 공기업 직원의 경우, 성과보수가 직접적으로 경영자신뢰에 영향을 미치지 않지만, 성과보수의 분배결과 공정성에 대한 수용성이 부(-)의 방향으로 나타나, 경영자신뢰에도 부(-)의 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다.

**5.3.2.3.5. 성과보수와 경영자신뢰와의 영향관계에서 절차공정성의 매개효과(간접효과) 분석**

성과보수와 절차공정성 간의 표준화경로계수는 -0.113( $t=-2.263, p<0.05$ )로서 통계적으로 유의적이며, 절차공정성과 경영자신뢰 간의 표준화경로계수는 0.160( $t=2.055, p<0.05$ )로서 통계적으로 유의하여, <표 11>에서 표준화회귀계수 -0.018과 간접효과의 통계적 유의성을 점검하는 붓스트래핑의 95% CI에서의 상·하한 값이 각각 [-0.054, -0.001]로서 '0'을 포함하지 않고 있어 유의적으로 나타나, 성과보수와 경영자신뢰와의 영향관계에서 절차공정성의 매개효과(간접효과)를 가정한 '가설 H2-5'는 부(-)의 방향으로 완전매개효과를 확인하였다. 이는 공기업 직원의 경우, 성과보수가 직접적으로 경영자신뢰에 영향을 미치지 않지만, 성과보수 결정 절차 공정성에 대한 수용성이 부(-)의 방향으로 나타나, 경영자신뢰에도 부(-)의 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다.

**5.3.2.3.6. 성과보수와 경영자신뢰와의 영향관계에서 상호작용공정성의 매개효과(간접효과) 분석**

성과보수와 상호작용공정성 간의 표준화경로계수는 -0.052( $t=-1.028, p>0.05$ )로서 통계적으로 비유의적으로 확인되어, 상호작용공정성과 경영자신뢰 간의 표준화경로계수가 0.320( $t=5.115, p<0.01$ )로서 통계적으로 유의적이었으나, <표 11>에서 표준화회귀계수 -0.017과 간접효과의 통계적 유의성을 점검하는 붓스트래핑의 95% CI에서의 상·하한 값이 각각 [-0.060, 0.013]로서 '0'을 포함하고 있어, 비유의적으로 나타나 성과보수와 경영자신뢰와의 영향관계에서 상호작용공정성의 매개효과(간접효과)를 가정한 '가설 H2-6'는 기각되었다.

## VI. 결론

### 6.1. 연구결과 요약

독립변인인 직무만족이 경영자신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 직원들의 직무만족도가 높으면 경영자신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 확인할 수 있었으며, 이 결과는 Lawless(1991)의 직무만족과 관리자신뢰와의 유의한 정(+)의 영향관계, Dirks & Ferrin(2001)의 직무만족과 상사신뢰와의 유의한 정(+)의 영향관계 및 이진규·박지환(2003)의 직무만족과 상사신뢰 형성과의 유의한 정(+)의 영향관계 검증에 의하여 지지되고 있다. 또한 직무만족은 분배공정성, 절차공정성 및 상호작용공정성 모두에 유의미한 정(+)의 영향을 미쳐서, 직원의 직무만족도는 조직공정성 인식에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 보여주고 있으며, 이는 McFarlin & Sweeney(1992)의 직무만족과 분배 및 절차공정성과의 정(+)의 유의한 영향관계, 안세길(2007)의 직무만족과 인사공정성과의 정(+)의 유의한 영향관계 및 최영기·서재철(2011)의 분배·절차·상호작용공정성과 직무만족과의 정(+)의 유의한 영향관계에 의해 지지되고 있다. 이어서 고운주(1999)는 직무만족과 분배·절차공정성과의 영향관계에서 절차공정성의 영향관계가 분배공정성 보다 크다고 하였는데, 본 연구의 결과와도 일치되었다. 본 연구모형에서 매개변인 역할을 하는 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 모두는 경영자신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미쳐서 직원의 조직공정성에 대한 수용은 경영자신뢰에 정(+)의 영향을 주고 있음을 보여주고 있다. 또한 Folger & Konovsky(1989)와 McFarlin & Sweeney(1992)는 상사신뢰에 미치는 영향관계에서 본 연구의 결과와는 다르게 절차공정성의 영향이 분배공정성의 영향 보다 크다고 하였으나, McAllister(1995)의 분배공정성과 절차공정성의 정도의 차이가 있는 정(+)의 영향관계 검증 결과와 Saunders & Thornhill(2003)의 조직공정성 중 상호작용공정성이 상사신뢰에 가장 큰 영향을 미친다는 주장은 본 연구의 결과를 지지하고 있다. 한편 본 연구의 또 하나의 독립변인인 성과보수는 분배공정성 및 절차공정성에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 상호작용공정성은 유의미한 영향 관계가 없는 것으로 나타났다. 이는 공기업의 임금체계는 정부의 ‘공기업 예산편성 지침’에 의하여 주어진 예산범위 내에서 총량적으로 기관별로 인건비 예산을 책정 및 운영하여야 하며, ‘공운법’에 따른 ‘공기업 정부경영평가’에 의한 평가를 받기 때문에 인건비 운영의 자율성이 상당히 제한적이라고 할 수 있으며, Leventhal(1980)이 임금결정의 절차적 공정성은 보상공정성의 전제조건으로서 이를 확보하지 못하면(즉, 내부직원의 수용성을 확보하지 못하면) 배분결과가 공정하지 못하다고 인식될 수 있다고 하였듯이, 내부적으로 운영되는 성과평가 절차 및 성과평가 결과에 대한 직원들의 수용성이 낮을 경우, 조직공정성에 부(-)의 영향을 줄 수 있음을 보여주고 있다. 또

한 직무만족과 경영자신뢰와의 영향관계에서 분배공정성과 상호작용공정성의 정(+)의 부분매개 효과를 확인하였으나, 절차공정성의 매개효과는 비유의적으로 나타나 매개효과가 없는 것으로 나타났다. 이는 직원의 보직 부여는 조직의 일방적 배치가 아닌 개인의 직능 및 역량뿐만 아니라, 조직 내의 상하 간 소통을 통하여 직원 본인의 의사가 감안된 적절한 직무배치가 시행되는 등, 직원이 공감하고 수용할 수 있는 내부 인사운영시스템의 구축과 운영이 필요하며, 이는 경영자신뢰에도 상당한 영향을 미칠 수 있음을 보여주고 있다. 한편, 성과보수와 경영자신뢰에 대한 직접적인 영향관계는 없었으나, 분배공정성과 절차공정성의 부(-)의 완전매개효과가 유의적으로 확인되어, 성과분배 결과 및 성과분배 절차의 공정성에 대하여 직원들이 부정적으로 인식하는 경우, 경영자신뢰에도 부정적인 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다.

### 6.2. 연구결과의 시사점

경영자들이 직원들에게 신뢰를 줄 수 있는 영향 요인은 다양하다고 할 수 있다. 그 중에서 직원들이 본인의 직무에 만족하고, 그들의 노력과 업무성과가 공정하게 평가받고 이에 대한 공정한 대가를 조직으로부터 받게 될 때, 의사결정권자인 경영자를 신뢰하게 된다는 것이다. 본 연구는 전력공기업 직원들을 대상으로 경영자에 대한 신뢰 요인으로서 본인의 직무에 대하여 갖게 되는 만족 수준과 성과보수와와의 인과관계를 분석하는 동시에, 조직공정성의 매개효과를 검증해 보았다. 검증 결과, 직원들이 직무에 대한 만족을 느낄 때, 조직공정성에 대한 인식 수준은 긍정적으로 각인되고, 의사결정자인 경영자에 대한 신뢰 또한 긍정적인 영향을 받게 됨을 확인하였다. 또한 개인의 직능 및 역량뿐만 아니라, 조직 내의 상하 간 소통과 본인의 의사가 반영된 직무배치를 하는 등, 직원이 공감하고 수용하며, 직무만족을 이끌어낼 수 있는 내부 인사운영시스템의 구축과 운영이 경영자신뢰에도 영향을 준다는 것을 확인할 수 있었다. 또한 직원의 성과보수가 공정한 내부 평가절차를 거쳐서 공정하게 분배되는 성과보수체계의 구축 및 운영이 미비할 경우, 경영자신뢰에도 부정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

### 6.3. 연구결과의 한계점

본 연구는 전력공기업 직원들을 대상으로 하여 경영자신뢰에 영향을 미치는 요인인 직원의 직무만족과 성과보수를 주요 변수로 하고, 직무와 성과보수에 대한 직원들의 조직공정성 인식수준을 매개변수로 하여 경영자신뢰와의 영향관계를 분석하였다. 추가적인 연구로 일반 중소기업 및 대기업 등에 재직하는 구성원들을 대상으로 직군 간, 학력 간 또는 직급 간 등 인구통계학적 변수들을 영향요인으로 하여 다각적인 분석을 시행한다면, 직무와 성과보수가 경영자 신뢰에 미치는

영향관계에 대한 다양한 시사점을 도출할 수 있다고 사료된다.

## REFERENCE

- 구자숙(2005). 조직 내 신뢰: 개념화와 연구동향. *한국심리학회지: 문화 및 사회문제*, 11(1), 69-83.
- 고윤주(1999). 보상에 대한 공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향 석사학위논문, 건국대학교 경영대학원.
- 김선순(2013). 성과연봉제의 임금 차등 결과가 공정성 인식 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. K공공기관을 중심으로 석사학위논문, 서울대학교 행정대학원.
- 김성진·김해룡(2016). 집단 성과급제도의 공정성이 신뢰에 미치는 영향: 인사시스템 신뢰강도의 조절효과로. *디지털융합학회*, 14(9), 199-214.
- 김수영(2017). 조직구성원의 조직공정성 인식이 직무만족과 조직충성도에 미치는 영향. *한국자동차부품업체 중사자 중심*으로 석사학위논문, 중앙대학교 산업·창업경영대학원.
- 김정석·안관용(2012). 조직몰입과 이직의도의 관계 및 성별과 직종의 조절효과: 대덕 벤처기업을 중심으로. *벤처창업연구*, 7(4), 77-86.
- 도운경(2001). 조직유효성 결정요인으로서의 조직공정성과 조직문화: 개인특성 및 상사에 대한 신뢰의 관계 연구. 박사학위논문, 배재대학교 대학원.
- 박경규(2010). *신인사관리: 노동과 자본의 통합이론*. 서울: 홍문사.
- 박종주·류지원(2006). 공무원의 조직공정성 지각이 조직유효성과 행정서비스 품질에 미치는 영향: 전라북도 일반직 공무원과 경찰공무원의 비교를 중심으로. *지방정부연구*, 10(1), 25-48.
- 서재현·김정원(2007). 팀과 조직에 대한 후원인식, 조직몰입 그리고 이탈 의도 사이의 관계: 조직과 인사관리 연구. *한국인사관리학회*, 31(4), 103-128.
- 신유근(2002). *모범사례를 통한 본 지식(K)·자원(R)·권력(P)의 통합 경영*. 서울대학교 노사관계연구소, 13, 259-306.
- 신현호(2010). 공기업의 성과중심 보수제도에 대한 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향. *고려대학교 노동문제연구소*, 19, 127-169.
- 안세길(2007). 호텔 종사원의 임금 만족 및 인사공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. *한국조리학회지*, 13(4), 151-163.
- 유규창·박우성(2007). 성과주의 인사제도의 도입 영향요인 및 조직성과. *인사조직연구*, 15(3), 187-224.
- 이경근(2006). LMX 및 조직지원인식에 대한 절차공정성, 상호작용공정성의 차등적 효과와 과업수행과의 관계. *산업경제연구*, 19(6), 2601-2627.
- 이유진(1999). *절차공정성과 상사의 신뢰가 인식된 조직적 지원, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구*. 박사학위논문, 경희대학교 대학원.
- 이진규·박지환(2003). 부하가 인지한 상사의 변혁적 거래적 리더십과 성과 간 신뢰 및 가치일치의 매개효과 검증. *경영학 연구*, 32(4), 925-954.
- 이상갑(2006). *경영자에 대한 신뢰의 형성요인과 졸업원 태도 및 행동과의 관계*. 박사학위논문, 서강대학교 대학원.
- 이학식·임지훈(2017). *구조방정식 모형분석과 AMOS24*. 서울: 집현재, 232-236.
- 인재만(2017). *전력공기업의 조직문화와 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증적 연구: 리더신뢰의 매개효과를 중심으로*. 박사학위논문, 호서대학교.
- 인재만·하규수(2017). 발전공기업의 성과지향보수제도가 조직몰입 및 조직성과에 미치는 영향에 대한 실증 연구. *한국산학기술학회*, 18(2), 356-373.
- 정무관(2009). 경영자신뢰와 조직공정성이 구성원의 경영혁신 수용에 미치는 영향. *경영컨설팅연구*. *한국경영컨설팅학회*, 9(1), 69-94.
- 정홍술(2002). *분배 절차 상호작용공정성이 상사에 대한 신뢰, 조직지원인식 및 조직시민행동에 미치는 영향*. 박사학위논문, 전남대학교 대학원.
- 채희옥(2014). *미용실의 내부마케팅과 직무만족 및 조직몰입이 고객지향성에 미치는 효과*. 박사학위 논문, 광주여자대학교.
- 최영기·서재철(2011). 조직공정성이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향 관계 연구: 여행업 종사원을 중심으로. *관광학연구*, 35(6), 249-272.
- 한형규(2002). *소비자 불평처리과정에서 공정성 차원의 지각차이와 공정성이 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구*. 박사학위논문, 단국대학교 대학원.
- Abu-Shamaa, R., Al-Rabayah, W. A., & Khasawneh, R. T.(2015). The Effect of Job Satisfaction and Work Engagement on Organizational Commitment. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 14(4), 7-27.
- Adams, J. S.(1965). *Inequity in Social Change*. In L. Berkowitz(ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Ahn, S. K.(2007). The influence of Wage Satisfaction and Personnel Management Policy on the Hotel Employee's Organizational Commitment and Job Satisfaction, Culinary science and hospitality research. *Culinary Society of Korea*, 13(4), 151-163.
- Albrecht, S. L.(2002). Perceptions of integrity, Competence and Trust in Senior Management as Determinants of Cynicism toward Change. *Public Administration & Management*, 7(4), 320-343.
- Alexander, S., & Ruderman, M.(1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Bagozzi, R. P., & Dholakia, U.(1999). Goal setting and goal striving in consumer behavior. *The Journal of Marketing*, 19-32.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y.(1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *The Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bies, R. J., & Moag, J. S.(1986). *Interactional Justice: Communications Criteria of Fairness*. in *Research on Negotiation Organizations*, 1. R.J. Lewicki, B.H. Sheppard and M.H. Bazerman(eds.). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R. J.(1987). *The Predicament of injustice: The Management of Moral Outrage*, In Cummings L. L. & Staw. B.(Eds.). *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Browne, M. W., & Cudeck, R.(1993). *Alternative Ways of Assessing Model Fit*, In K. A. Bollen and J. S. Long(Eds.), *Testing Structural Equation Models*. Newbury Park, Calif.: Sage.
- Chae, H. O.(2014). *Effects of Internal Marketing, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Beauty Salon Employees on Customer Orientation*. Doctoral

- dissertation, Graduate of Kwangju Women's University.
- Choi, Y. K., & Suh, J. C.(2011). The Influence of Organizational Justice Perception of Travel industry Employees on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Tourism Science, The Tourism Science of Korea*, 35(6), 249-272.
- Cook, J., & Wall, T.(1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Colquitt, J. A.(2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 30(3), 386-400.
- Creed, W. E., & Miles, P. E.(1996). *Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the opportunity Costs of Controls*. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Detusch, M.(1975). Equity and Needs: What Determines which Value will be Used as the Basis for Distributive Justice. *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L.(2001). *The role of trust in organizational setting*. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Do, Y. K.(2001). *Interrelationship among Organizational Justice and Culture, Individual Difference, and Supervisory Trust as determinants of Organizational Effectiveness*. Doctoral dissertation, the Graduate School of Paichai University.
- Eskew, D. E.(1993). The role of organizational justice in organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Right, Journal*, 6(3), 185-195.
- Folger, R., & Konovsky, M.(1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decision. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Fornell, C., & Larcker, D. F.(1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Greenberg, J.(1987). Reactions to procedural justice in payment distributions: Do the means justify the ends?. *Journal of applied psychology*, 72(1), 55-71.
- Greenberg, J.(1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 393-432.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham R.(2006). *Multivariate Data Analysis, 6th ed*. Prentice-Hall International.
- Han, H. K.(2002). *A Study on the Differences in the Perception of Justice Dimensions and Its Influences on Repurchase Intention*. Doctoral dissertation, Graduate School of DanKook University.
- Jeong, M. G.(2009). The Effect of Employee's Trust to Manager and Organizational Justice on the Adoption of Managerial Innovation, Korean Management Consulting Review. *The Korean Society of Management Consulting*, 9(1), 69-94.
- Joeng, H. S.(2002). *Effect of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Trust in Supervisor, Perceived Organizational Support, and Organizational citizenship Behavior*. Doctoral dissertation, Graduate School of Chon Nam National University.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. F., Shaw, J. C., & Rich, B. L.(2010). The relationship between pay and job satisfaction-A meta analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167.
- Kamdar, D., McAllister, D. J., & Turban, D. B.(2006). All in a day's Work: How Follower Individual Differences and Justice Perceptions Predict OCB Role Definitions and Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 841-855.
- Kendrick, J. W.(1987). Group financial incentive: An evaluation. In H. R. Nalbantian(Ed.), *Incentive, Cooperation and risking risk sharing*: 120-136.
- Kim, J. S., & Ahn, K. Y.(2012). The Relationship between Organizational Commitment and Intention to Leave and the Moderating Effect of Gender and Occupation in Dae-Deok Venture Enterprises. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(4), 77-86.
- Kim, S. S.(2013). *A Study on Influence of Differential Rates of Pay by Performance-based Annual Salary System upon Justice Perception and Organizational Commitment: With a focus on K, a public organization*. Master dissertation,, The Graduate School of Public Administration, Seoul National University.
- Kim, S. G., & Kim, H. R.(2016). A Study on the Effect of Fairness Perception of Incentive System on Manager-Trust: The moderating effect on HRM strength. *A Journal of Digital Convergence*, 14(9), 199-214.
- Kim, S. Y.(2017). *The effects of organizational member's perception of organizational justice on job satisfaction and organizational loyalty(Focused on the employees in the automobile parts industry)*. Master dissertation, The Graduate School of Industrial & Entrepreneurial Management, Choong-Ang University.
- Kline, R. B.(2005). *Principles and Practices of Structural Equation Modeling, 2nd ed*. New York: The Guilford Press.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D.(1994). Citizenship behavior and social change, *Academy of Management Journal*. 37(3), 656-669.
- Ko, Y. J.(1999). *The Impact of Justice on Job Satisfaction: Focused on the annual salary*. Master dissertation, Graduate School of Management, Konkuk University.
- Koo, J. S.(2005). Trust in Organizations: Conceptualizations and Trends. *Korea Journal of Psychological and Social Issues*, 11(1), 69-83.
- Lawless, M. W.(1991). A test of Performance Similarity among Strategic Group Members in Conforming and Non-Conforming Industry Structures. *Journal of Management Studies, Southern Management Association* ,28(6), 645-664.
- Lawrence, S. K.(2000). *Human resource management and*

- Competitive Advantage*, 2nd ed. Boston, South-Western College Publishing.
- Lee, H. S., & Im, J. H.(2017). *Structural Equation Modeling with AMOS24*. Seoul: Jip-Hyun-Jae, 232-236.
- Lee, J. G., & Park, J. H.(2003). The Role of Trust and Value Congruence as a Mediator between Superior's Transformational, Transactional Leadership and Outcomes, *Korea Business Review. Inspiring Insight in Business Society*, 32(4), 925-954.
- Lee, K. K.(2006). The Effects of Procedural and Interactional Justice on Leader-Member Exchange, Perceived Organization Support, and Task Performance, *Journal of Industrial Economics and Business. Korean Industrial Economic Association*, 19(6), 2601-2627.
- Lee, S. G.(2006). *A Study on the Trust Formation and Job Attitude Behavior*. Doctoral dissertation, Seogang University.
- Lee, Y. J.(1999). *The Impact of Procedural Justice and Trust-in-supervisor on Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, and Turnover Intention*. Doctoral dissertation, Graduate School of Kyung Hee University.
- Lee, Y. S., Oh, D. K., & Suh, Y. W.(2004). Determinants of Company Trust and Leader Trust. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, Korean Psychological Association*, 17(2), 147-186.
- Leen, J. M.(2017). *An Empirical Study on the Effects of Organizational Culture and Organizational Justice of Electric Power Public Enterprise on the Job Satisfaction: Focusing on Mediating Effects of Trust in the Leader*. Doctoral dissertation, Graduate School of Venture, Hoseo University.
- Leen, J. M., & Ha, K. S.(2017). An Empirical Study on the Performance-oriented remuneration system in the public companies of thermal power generation effects on Organization Commitment and Organizational Performance. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 18(2), 356-373.
- Leventhal, G. S.(1980). *What Should Be Done with Equity Theory?*, In K. G. Gergen, M. S. Greenberg and R. H. Willis(Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. New York: Plenum Press,
- Lind, E. A., & Tyler, T. R.(1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum.
- McAllister, D. J.(1995). Affect and cognition based trust as foundation for interpersonal cooperation in organization. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D.(1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Oldham, G. R., & Cummings, A.(1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Park, K. K.(2010). *Human Resource Management*. Seoul: HONGMOONSA,
- Park, J. J., & Ryu, J. W.(2006). A Study on the Effects of Perceived Organizational Justice on Organization Effectiveness and Public Service Quality in Public Organizations, *the Korean Journal of Local Government Studies*, 10(1), 25-48.
- Peterson, R. A.(1994). A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha, *Journal of Consumer Research*. 21(2), 381-391.
- Pilal, R., Schriesheim, C., & Williams, E. S.(1999). Fairness Perceptions and Trust as Moderators for Transformational and Transactional Leadership: A two-sample Study. *A Journal of Management*, 25, 897-933.
- Rousseau, D. M., Sitikin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C.(1998). Not so Different after all: A Cross-discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Saunders, M. N., & Thornhill, A.(2003). Organizational Justice, trust and the management of change. *Personal Review*, 32(3), 360-375.
- Seo, J. H., & Kim, J. W.(2007). Perceived Team and Organizational Support, Organizational Commitment and Their Relationship with Withdrawal Intention, *Journal of Organization and Management. Korea Academy of Organization and Management*, 31(4), 103-128.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N.(1997). *Organizational Behavior*. NT: John, Wiley and Sons, Inc.
- Shaw, R. B.(1997). *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concerns*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Shin, H. H.(2010). The Effect of Organizational Effectiveness about Distributive and Procedural Justice in the Performance-based Payment of Public Corporations. *Labour Studies*, 19, 127-169.
- Shin, Y. K.(2002). Examination of Integrated Management of Knowledge(K)·Resource(R)·Power(P) through Model Case Studies, Institute of Industrial Relations. *Seoul National University*, 13, 259-306.
- Simonton, D. K.(2000). *Creativity: Cognitive, personal, developmental and social aspects*. American Psychologist, 55(1), 151-158.
- Tam, H.(1998). *Communication: A New Agenda For Politics and Citizenship*. Macmillan.
- Tyler, T. R.(1994). Psychological Models of the Justice Motive. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 850-860.
- Tyler, T. R., & DeGoey, P.(1996). *Trust in Organizational Authorities: The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions*, In R. M. Kramer and T. R. Tyler(Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Whitener, E. M., Susan E., Brodt, M., Korsgaard, M., & Werner, J. M.(1998). Manager as initiator of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trust worthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Yu, G. C., & Park, W. S.(2007). Determinant and Organizational Effectiveness of Performance-based Human Resource Management. *Korea Journal of Management*, 15(3), 187-224.

# Analysis of the Influence of Job Satisfaction and the Performance-oriented Remuneration in Electric Power Companies on Trust in Manager: Focusing on the Mediating Effect of Organizational Justice

Jae-Mahn Leen\*

## Abstract

The purpose of this study is to suggest a direction for enhancing the mutual trust level between employees and managers by examining the effect of job satisfaction of electric power companies's employees and performance-oriented remuneration paid to them on awareness level of organizational justice and a trust in manager. Based on a significant positive relationship between employee's job satisfaction and trust in a manager, a significant positive relationship between employee's job satisfaction and perception of organizational justice, and a positive relationship between organizational justice and trust in manager, it was possible to confirm the mediating role of organizational justice between job satisfaction and a trust in manager. In addition, although performance-oriented remuneration did not have a significant effect on trust in manager directly, it was found to have a significant negative effect on distributive justice and procedural justice, but for interactional justice did not appear to have a significant influence. Because the autonomy of the labor budget is quite limited due to the government's total regulation on the size of the labor budget for public enterprises and due to the government's evaluation of management of public enterprises, it can be explained as having a negative effect on the perception of organizational justice. In addition, since the partial mediating effect of distributive justice and interactional justice was confirmed in the relationship between job satisfaction and trust in manager, the mediating effect of procedural justice was insignificant, it was confirmed that the need to establish and operate an internal HR management system based on smooth communication that employees can satisfy and accept can have a significant impact on trust in manager. On the other hand, because the negative complete mediating effect of distributive justice and procedural justice between performance-oriented remuneration and trust in manager was significantly confirmed, It is showing that employees' negative perceptions of performance distribution procedures and distribution results had a negative effect on trust in manager. The results of this study suggest that employees will perceive the organization as fair, and trust the manager who is the decision maker, when they are fully rewarded for their performance, with job satisfaction, a fair evaluation of their efforts, even if there are various factors that can influence managers to be trusted by their employees.

*Keywords: Job Satisfaction, the Performance-oriented Remuneration, Organizational Justice(Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice), Trust in Manager*

---

\* First Author, Konkuk University Glocal Campus, ex-Professor, peace5706@naver.com