

직원의 팀워크 행동 예측을 위한 필요 정보 분석에 관한 연구[☆]

A Study on the Analysis of Necessary Information to Explore the Employees' Teamwork Behavior

김 영 신^{1*}
Youngshin Kim

요 약

최근 기업의 효과적인 인적자원관리시스템 구축 및 운영에 있어서 데이터를 기반으로 의사결정 하기 위한 HR 애널리틱스의 중요성이 높아지고 있다. 또한, 직원의 조직공정성 인식이 조직에 긍정적인 행동에 미치는 효과에 대한 관심이 높아지고 있다. 따라서 본 연구에서는 팀워크 행동에 미치는 여러 요인들 중 조직공정성에 대한 인식과 조직문화 등 팀워크 행동에 미치는 영향에 대해 분석하였다. 조직공정성은 구성원의 태도형성에 중요한 영향을 미치지만, 조직 맥락에 따라 그것이 가지는 의미가 달라질 수 있다. 본 연구에서는 조직공정성을 네 가지 유형(분배, 절차, 대인, 그리고 정보공정성)으로 구분하여 이들이 팀워크 행동에 미치는 영향을 확인하였다. 또한 조직문화는 혁신문화와 위계문화로 구분하여 이들 관계를 어떻게 조절하는지를 살펴보았다. 이들 관계를 분석하기 위해서 국내 기업의 657명으로부터 수집된 개인수준의 자료를 활용하여 분석하였다. 분석결과에 따르면, 위계문화에서는 절차공정성과 정보공정성이 직무만족을 통해 팀워크행동에 정(+)의 영향을 주었으며, 혁신문화에서는 대인공정성과 정보공정성이 직무만족을 통해 팀워크행동에 정(+)의 영향을 주는 것으로 확인되었다. 이러한 연구결과를 통해 토론에서는 조직공정성이 구성원과 조직에게 중요하지만, 조직적 맥락에 따라 다르게 지각되고 다른 의미를 가질 수 있다는 점을 나타내어 사람관리에 시사점을 제공한다. 본 연구에서 제시한 정보의 활용을 통해 기업의 인적자원관리시스템을 효과성 및 효율적 구현할 수 있는 가치를 제공할 것이다.

☞ 주제어 : HR 애널리틱스, 인적자원관리시스템, 조직공정성, 조직문화, 팀워크행동

ABSTRACT

Recently, the importance of HR analytics for data-based decision-making in establishing and operating an effective human resource management system for companies is increasing. In addition, there is growing interest in the effect of employees' perceptions of organizational justice on positive organizational behavior. Therefore, in this study, among the various factors affecting teamwork behavior, we analyzed the impact on teamwork behavior such as perception of organizational justice and organizational culture. Organizational justice has a significant impact on the formation of members' attitudes, but its meaning may vary depending on the organizational context. In this study, we divided organizational justice into four types (procedural, distributive, interpersonal, and informational fairness) and confirmed their impact on teamwork behavior. In addition, organizational culture was divided into hierarchy culture and innovation culture, and how to regulate these relationships was examined. To analyze these relationships, individual-level data collected from 657 people at domestic companies were used for analysis. According to the analysis results, in a hierarchical culture, procedural justice and information justice had a positive influence on teamwork behavior through the mediating process of job satisfaction, and in an innovative culture, interpersonal justice and information justice had a positive influence on teamwork behavior through job satisfaction. It was confirmed to have a (+) effect. These research results provide implications for people management by indicating that, although organizational justice is important to members and organizations, it may be perceived differently and have different meanings depending on the organizational context. Through the use of the information presented in this study, we will provide value that can effectively and efficiently implement a company's human resource management system.

☞ keyword : HR Analytics, Human Resource Management System, Organizational Justice, Organizational Culture, teamwork behavior

1. 서 론

1 College of Global Business, Seoul Theological University,
Gyeonggi-do, 14754, Korea.

* Corresponding author (youngshkim523@stu.ac.kr)

[Received 22 March 2024, Reviewed 23 March 2024(R2 22 April 2024, Accepted 23 April 2024)

☆ 이 논문은 2024년도 서울신학대학교 연구비 지원에 의한 것임.

최근 공정성 담론은 한국 사회에서 중요한 화두로 주목 받고 있다 [1][2]. 2021년 모 기업에서 한 직원이 성과급산정 기준과 금액에 대한 불만과 그에 대한 정보공개를 전사 이메일 등으로 요구하면서 시작된 공정성 논란이 여러

기업으로 번지며 하나의 사회현상으로 받아들여지고 있다 [1]. 기업 내 조직공정성에 대한 지각은 다음과 같은 특성을 지닌다. 첫째, 조직 공정성은 조직 내에서의 개인간의 관계와 개인-조직간의 관계에서의 상호성에 기반하여 형성되는 특징을 가진다[3]. 개인 간의 관계에서 공정성은 사회적 비교과정을 통해 평가하는 경향이 있다. 반면, 개인-조직 간 관계는 고용을 매개로 교환관계가 형성되는데, 개인이 조직에게 제공하는 기여와 조직이 개인에게 제공하는 유인이 균형을 이루는지에 따라 판단할 수 있다[4]. 둘째, 조직공정성에 대한 인식의 원천이 다양하다는 것이다. 조직 내 공정성에 대한 판단은 배분된 결과에 초점을 두는 분배 공정성, 분배 과정의 정당성을 따지는 절차 공정성, 그리고 조직 내 상호작용과 관계의 질에 대한 대인공정성과 정보공정성 등이 있다[5]. 조직공정성 인식의 원천의 특성에 따라 공정성 인식의 효과 또한 다른 양상으로 나타날 것이다.

셋째, 조직공정성은 사회적으로 구성되는 개념이라는 것이다[5]. 이는 조직공정성에 대한 인식이 조직구성원들 간의 인정과 수용을 통해 형성되는 측면이 있으며, 특정한 공정성이 현저하게 드러나기도 하지만 그렇지 않을 수도 있다. 다시 말해, 동일하거나 유사한 실제(real)에 대하여 어떤 상황에서는 공정성이 중요한 이슈로 대두되기도 하지만 그렇지 않은 경우도 있을 수 있다. 각 조직의 상황과 특성에 따라 조직 구성원들에게 더 민감하게 받아들여지는 공정성이 있을 수 있다는 것이다.

이에 본 연구는 직원의 다양한 공정성 인식이 조직의 맥락(조직문화인식)에 따라 직무만족과 이를 통해 팀워크 행동에 대한 영향에 있어서 다른 패턴을 보일 것인지 탐색하고자 한다. 즉, 네 가지 유형(분배공정성, 절차공정성, 대인공정성, 그리고 정보공정성)의 조직공정성의 개념 중 특정 조직문화에서 직무만족에 보다 더 많은 영향을 나타내는 조직공정성의 유형이 있는지, 그리고 그러한 영향이 실제 직원의 팀워크행동에까지 영향을 줄 것인지 확인하고자 하는 것이다. 조절요인인 조직문화는 위계문화와 혁신문화의 두 가지 유형을 고려하고자 한다. 이를 통해 공정성 논의가 조직의 맥락적 요인을 고려하는 등 보다 다각적인 측면에서 고려될 필요가 있음을 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경과 가설

2.1 직원의 조직공정성 인식과 직무만족의 관계에서 조직문화의 조절효과

조직공정성은 조직에서 이루어지는 의사결정이나 그

로 인해 구성되는 환경조건으로 인한 조직 구성원의 공정성 인식(perception)으로 정의할 수 있다[6]. 기업 조직에서 직원 개인의 공정성 인식은 일터에서 자신이 얼마나 가치 있는 존재로 대우 받고 있는가에 대한 지각과 관련이 있다[7]. Colquitt과 동료들[8]은 조직공정성의 개념을 기존 연구 고찰을 통해 절차공정성과 분배공정성, 그리고 의사결정 실행에 있어서 대인공정성과 정보공정성의 네 가지 개념으로 구분하였다. 이 중 절차공정성은 성과평가제도의 운영 과정에서의 공정성 인식을, 분배공정성은 평가결과와 그에 따른 각종 보상의 공정성에 대한 인식을 말하며, 대인공정성은 의사결정과정에서 상사로부터 받는 대우에 대해 인식하는 공정성 인식이며 정보공정성은 의사결정 과정에서 관련 정보를 적절하게 제공받는지에 대한 공정성 인식이다[8].

직원의 조직공정성 인식은 종업원의 직무에 대한 긍정적 또는 부정적 태도를 형성하며, 또한 직무행동에 영향을 미친다. 조직공정성의 주요 결과요인 중의 하나인 직무만족은 조직공정성의 유형에 따라 서로 다른 영향으로 나타날 수 있다. 조직공정성은 일정 기간을 거쳐 형성된 외재적 보상의 적정성과 타당성에 대한 구조적 측면에 대한 인식(절차적 공정성 및 분배적 공정성)이나 직무수행 과정에서 경험하는 사회적 측면에 대한 공정성(대인공정성 및 정보공정성)과 관련이 있다[9].

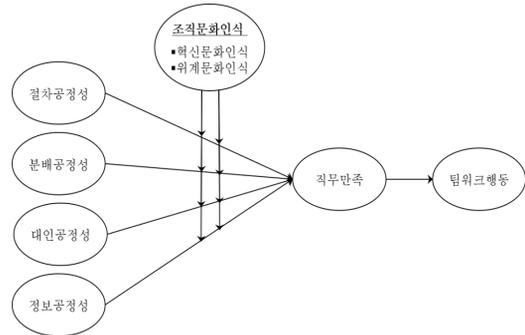
조직문화는 공유된 행동양식, 공유가치와 공유된 신념, 공유된 이해, 공유된 의미 등으로 파악할 수 있으며, 따라서 상대적으로 보다 안정적이고 지속적으로 형성되며 유지된다[10]. 이에 따라 조직구성원들은 공동의 상징이나 의미, 그리고 공동의 선호체계를 가지게 된다[11]. 따라서 조직공정성 인식에 있어서 맥락요인, 즉 직원의 조직문화 인식에 따라 직무만족에 영향을 주는 조직공정성의 효과가 달라질 것으로 가정할 수 있다. 조직문화의 유형으로는 위계(hierarchy)문화와 혁신(innovation)문화 두 가지를 살펴보고자 한다. 위계문화는 관료(bureaucratic)문화라고도 하는데, 인간의 안정성에 대한 욕구에 기초하여 공식적인 규칙과 규제를 통해 감독과 통제를 하고자 하는 특징을 가진다[12]. 따라서 위계적 조직문화의 특징은 공식적 절차나 규정에 따르는 집권화, 기능적 전문화와 위계서열로 분화된 관료제의 특성을 나타낸다. 혁신문화는 애드호크라시(adhocracy), 또는 개발문화(developmental culture)로도 불리며, 새로운 지식이나 기술, 제품 및 서비스의 혁신을 지속적으로 추구하는 문화이다[13]. 이러한 조직문화의 유형에 따라 조직공정성에 대한 인식이 직무만족에 미치는 영향이 달라질 것으로 예상된다. 이에 대한 가설

을 다음과 같이 설정하였다.

가설 1a~4a. 위계문화인식은 직원의 (1a)절차공정성/(2a)분배공정성/(3a)대인공정성/(4a)정보공정성 인식과 직무만족의 긍정적인 영향을 조절할 것이다. 즉, 위계문화 인식이 강할수록 (1a)절차공정성/(2a)분배공정성/(3a)대인공정성/(4a)정보공정성의 직무만족에 대한 정(+)의 효과가 강화될 것이다.

가설 1b~4b. 혁신문화인식은 직원의 (1b)절차공정성/(2b)분배공정성/(3b)대인공정성/(4b)정보공정성 인식과 직무만족의 긍정적인 영향을 조절할 것이다. 즉, 혁신문화 인식이 강할수록 (1b)절차공정성/(2b)분배공정성/(3b)대인공정성/(4b)정보공정성의 직무만족에 대한 정(+)의 효과가 강화될 것이다.

문화인식에 따라 조절된 매개효과를 나타낼 것이다. 즉, 혁신문화인식이 강할수록 (1d)절차공정성/(2d)분배공정성/(3d)대인공정성/(4d)정보공정성인식이 직무만족을 통해 팀워크 행동에 미치는 정(+)의 효과가 강화될 것이다.



(그림 1) 연구 모델
(Figure 1) Research Model

2.2 조직공정성인식과 팀워크행동의 관계에서 조직문화에 따른 조절된 매개효과

이제 조직공정성인식에 따라 형성된 직무만족이 팀워크행동에까지 영향을 주는지 살펴보고자 한다. 팀워크행동은 목표를 추구하기 위한 직원들의 상호의존적 팀 내에서의 행동으로[14], 이러한 행동의 특성으로는 상호간의 성과 모니터링, 지원(backup) 행동, 적응성, 리더십과 팀지향성을 들 수 있다[15]. 유형별 조직문화인식과 조직공정성인식의 상호작용에 따라 형성된 직무만족이 협력을 기반으로 하는 팀워크행동에 영향을 주는지 확인하기 위한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 1c~4c. 직원의 (1c)절차공정성/(2c)분배공정성/(3c)대인공정성/(4c)정보공정성인식이 직무만족을 통해 팀워크행동에 미치는 간접효과는 위계문화인식에 따라 조절된 매개효과를 나타낼 것이다. 즉, 위계문화인식이 강할수록 (1c)절차공정성/(2c)분배공정성/(3c)대인공정성/(4c)정보공정성인식이 직무만족을 통해 팀워크 행동에 미치는 정(+)의 효과가 강화될 것이다.

가설 1d~4d. 직원의 (1d)절차공정성/(2d)분배공정성/(3d)대인공정성/(4d)정보공정성인식이 직무만족을 통해 팀워크행동에 미치는 간접효과는 혁신

3. 연구방법론

3.1 표본의 수집 과정 및 특성, 분석방법

본 연구의 가설을 검증하기 위해 국내 대기업 집단에 소속된 8개 기업의 직원을 대상으로 온라인으로 2회에 걸친 설문조사를 실시하였다. 첫 번째 조사는 전 직원에게 무작위로 배포하였고, 첫 번째 설문에 응답한 직원들을 대상으로 두 번째 설문을 실시하였다. 1차 조사에는 본 연구모델의 독립변수인 조직공정성(절차, 분배, 대인, 그리고 정보공정성)과 조절변수인 조직문화 인식에 대한 문항이 포함되었고, 매개변수인 직무만족 문항과 종속변수인 팀워크행동은 2차 조사 문항에 포함되었다. 1차와 2차 설문에 모두 응답한 직원 680명 중 불성실 응답자를 제외하고 총 657명의 응답 결과자료를 연구표본으로 하여 분석하였다.

연구표본의 특성은 다음과 같다. 응답자 성별은 남성 476명(72.5%), 여성 181명(27.5%)이며, 응답자의 연령은 평균 39.2 세이며, 평균 재직기간은 약 12년으로, 응답자의 직급 중 가장 많은 그룹은 과장급(42.1%)이었고, 두 번째로 응답자가 많은 직급은 대리급(32.1%)으로 나타났다.

3.2 변수의 측정, 신뢰성과 타당성 검증

본 연구모델의 독립변수인 네 가지 조직공정성인식 문

항은 Colquitt[5]의 연구를 참고하여 구성하였다. 절차공정성은 평가제도의 실행과정에 대한 6문항(기업의 성과 평가과정에서의 의견표현 가능성, 영향력, 일관성 등)으로 구성되었다(Cronbach's $\alpha = .911$), 분배공정성은 보상 결과에 대한 공정성을 묻는 5문항으로 구성하였다(=.949). 대인공정성은 상사의 대우방식에 대한 5문항(=.950)과 조직내 의사결정에 대한 구체적인 정보를 시의적절하게 제공하는지 여부를 묻는 절차공정성 4문항(=.938)으로 구성하였다. 종속변수인 팀워크행동은 '나는 팀원들과 원만히 협력하며 일한다' 등의 4문항(=.923)으로 구성하였다[16].

매개변수인 직무만족은 직무에 대한 전반적인 만족도를 측정하는 2개의 문항(나는 내 업무를 하는 것이 즐겁다, 내가 수행하고 있는 직무는 나에게 잘 맞는 직무이다)으로 측정하였다(=.88). 조절변수인 조직문화인식은 Cameron과 Quinn[12]이 개발한 조직문화 평가도구에서 제시한 문항들로 구성하였다. 즉, 조직문화 유형에 따라 1) 조직이 중시하는 리더십 유형, 2) 조직이 강조하는 전략, 3) 조직이 강조하는 원리, 그리고 4) 조직이 추구하는 성공 유형에 대해 질문하였는데, 각 질문에 대해 조직과 얼마나 유사한지에 대한 직원들의 인식을 묻는 항목을 사용하였다. 이 중 혁신문화 유형(자유, 혁신, 위험감수, 최첨단 강조 등) 7문항과 위계문화 유형(결과성취, 근면성실, 통제, 안정성, 효율성, 운영관리 강조 등) 7문항 등 두 가지로 구분하여 사용하였다. 신뢰도분석 결과는 혁신문화인식이 .94, 위계문화인식이 .85를 나타내었다. 크론바흐 알파계수가 0.6 이상의 값을 나타내어 본 연구에서 사용된 변수들의 신뢰성이 높은 것으로 판단하였다. 확인적요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)을 통하여 분석 모델의 적합성을 확인하였다(표 1).

통제변수로는 기업 구분, 직급, 성별, 연령, 근속년수, 그리고 현재 자신의 상사와 함께 근무한 기간에 대한 문항들을 선정하였으며, 또한 조직공정성의 네 가지 유형 중 독립변수로 사용되지 않은 공정성 유형의 나머지 변수들을 통제변수로 포함시켰다.

4. 분석결과

4.1 기초통계 및 상관관계 분석

분석에 사용한 변수들의 기초통계분석과 상관관계 분석을 실시하였다(표 2). 독립변수인 네 가지 조직공정성과 종속변수인 팀워크행동은 긍정적인 상관관계를 나타내었다(절차 $r = .25$ $p < .001$; 분배 $r = .24$ $p < .001$; 대인 $r = .47$

$p < .001$; 정보 $r = .49$ $p < .001$). 위계문화인식과 혁신문화인식 변수는 두 공정성 변수와 모두 긍정적인 상관관계를 나타내었고, 직무만족과도 유의한 정(+)의 상관관계를 나타냈다. 이처럼 본 연구 모델에 포함된 변수들간에 긴밀한 연관 관계가 있음을 확인하였다.

(표 1) 확인적 요인분석 결과

(Table 1) Results of Confirmatory Factor Analysis

	²	df	TLI	CFI	AIC	RMSEA
8요인	1925.8	637	.938	.944	2133.77	.056
7요인	2279.9	644	.923	.929	2473.92	.062
6요인	5123.2	650	.790	.806	5305.22	.102
5요인	6718.9	655	.718	.737	6890.88	.110
4요인	7983.4	659	.662	.683	8147.37	.130
3요인	9080.4	662	.613	.635	9238.43	.139
2요인	9727.6	664	.584	.607	9881.55	.144
1요인	11111.4	665	.496	.547	11339.41	.136

주) N= 657, CFI = Comparative Fit Index; TLI = Tucker-Lewis Index; AIC = Akaike Information Criterion;

RMSEA = Root Mean Square of Error of Approximation.

모델7:절차공정성+분배공정성, 대인공정성, 정보공정성, 위계문화인식, 혁신문화인식, 직무만족, 팀워크행동

모델6:절차공정성+분배공정성+대인공정성, 정보공정성, 위계문화인식, 혁신문화인식, 직무만족, 팀워크행동

모델5:절차공정성+분배공정성+대인공정성+정보공정성, 위계문화인식, 혁신문화인식, 직무만족, 팀워크행동

모델4:절차공정성+분배공정성+대인공정성+정보공정성+위계문화인식, 혁신문화인식, 직무만족, 팀워크행동

모델3:절차공정성+분배공정성+대인공정성+정보공정성+위계문화인식+혁신문화인식, 직무만족, 팀워크행동

모델2:절차공정성+분배공정성+대인공정성+정보공정성+위계문화인식+혁신문화인식+직무만족, 팀워크행동

모델1:절차공정성+분배공정성+대인공정성+정보공정성+위계문화인식+혁신문화인식+직무만족+팀워크행동

4.2 가설검증

가설검증을 위하여 PROCESS Macro 분석(model 7)을 실시하였다. 가설 1a부터 4a는 네 유형의 조직공정성인식이 직무만족과 정(+)의 관계를 나타내며 그 효과를 위계문화가 조절할 것이라고 예상하였다. 이에 대한 결과는 표 3의 모형 1~4에서 확인할 수 있다. 독립변수로서 절차공정성, 분배공정성, 대인공정성은 직무만족에 직접효과가 유의하지 않지만 조절변수인 위계문화인식은 직무만족에 정(+)의 직접효과가 있는 것으로 나타났고, 독립변수와의 상호작용효과는 절차공정성(모형 1, $\beta = .11$, $p < .01$), 분배공정성(모형 2, $\beta = .08$, $p < .05$), 그리고 정보공정성(모

(표 2) 기초통계 및 상관관계 분석결과
(Table 2) Results of Descriptive Statistics and Correlations

Variables	Mean	S.D	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 기업	4.00	1.89													
2. 직급	2.84	1.04	.15***												
3. 성별	.72	.45	-.04	.26***											
4. 연령	39.17	6.66	-.17***	.40***	.05										
5. 재직기간	12.04	6.84	-.10**	.26***	-.11**	.79***									
6. 현리더기간	3.04	2.02	-.14**	-.09*	-.01	.10**	.13**								
7. 절차공정성	3.69	.92	-.06	.03	.17***	.08**	-.14***	-.02							
8. 분배공정성	3.82	.98	-.05	.06	.15***	-.12**	-.16***	-.04	.84***						
9. 대인공정성	4.51	1.00	.07	.03	.04	-.02	-.03	-.09*	.46***	.47***					
10. 정보공정성	4.24	.98	.04	.07	.15***	-.06	-.10*	-.06	.53***	.51***	.81***				
11. 위계문화인식	4.46	.75	.03	.11**	.07	.03	-.00	.02	.40***	.39***	.61***	.65***			
12. 혁신문화인식	4.15	.93	-.04	.01	.09*	.01	-.03	.01	.52***	.50***	.62***	.74***	.72***		
13. 직무만족	4.54	.89	-.04	.07	.06	.15***	.12**	.04	.30***	.26***	.40***	.42***	.43***	.46***	
14. 팀워크행동	4.83	.69	-.03	.06	.04	.06	.05	.01	.25***	.24***	.47***	.49***	.59***	.49***	.63***

주) * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; $N = 657$

(표 3) 회귀분석 결과(PROCESS Model 7): 위계문화인식의 조절된 매개효과
(Table 3) Moderated Mediation of Hierarchical Culture

변수	직무만족				팀워크행동
	모형 1: 절차공정성	모형 2: 분배공정성	모형 3: 대인공정성	모형 4: 정보공정성	모형 5: 직무만족
기업	-.00(.02)	-.00(.02)	-.01(.02)	-.01(.02)	-.01(.01)
직급	-.04(.03)	-.03(.03)	-.03(.03)	-.03(.03)	.02(.02)
성별	.01(.07)	.01(.07)	.02(.07)	.02(.07)	-.04(.05)
연령	.01(.01)	.01(.01)	.01(.01)	.01(.01)	-.00(.01)
근속기간	.01(.01)	.01(.01)	.01(.01)	.01(.01)	.00(.00)
현리더와의 근속기간	.01(.02)	.01(.02)	.01(.02)	.01(.02)	.00(.01)
절차공정성	.12(.06)	.11(.06)	.12(.06)	.13(.06)*	-.06(.04)
분배공정성	-.03(.06)	-.02(.06)	-.03(.06)	-.03(.06)	-.00(.04)
대인공정성	.10(.05)	.10(.05)	.10(.05)	.11(.05)	.09(.04)**
정보공정성	.14(.06)*	.14(.06)*	.15(.06)*	.14(.06)*	.15(.04)***
위계문화인식	.30(.06)***	.29(.06)***	.28(.06)***	.29(.06)***	
절차공정성×위계문화	.11(.04)**				
분배공정성×위계문화		.08(.03)*			
대인공정성×위계문화			.04(.03)		
정보공정성×위계문화				.07(.03)*	
직무만족					.39(.03)***
R^2	.27	.26	.26	.27	.47
F	19.71***	19.30***	18.95***	19.43***	51.23***

주) 표 안의 수치는 $b(se)$ 값임. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

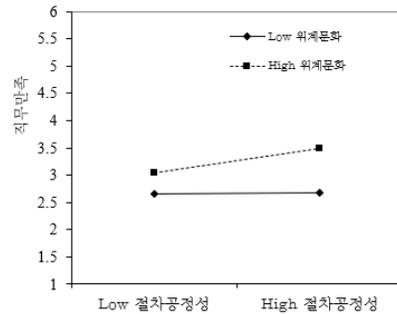
(표 4) 회귀분석 결과(PROCESS Model 7): 혁신문화인식의 조절된 매개효과

(Table 4) Moderated Mediation of Hierarchical Culture

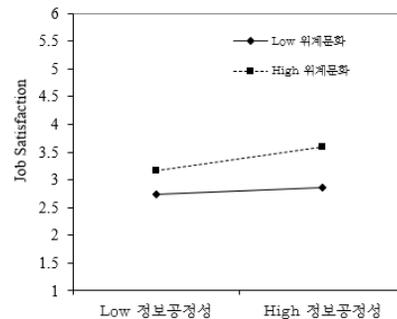
변수	직무만족				팀워크행동
	모형 6: 절차공정성	모형 7: 분배공정성	모형 8: 대인공정성	모형 9: 정보공정성	모형 10: 직무만족
기업	.00(.02)	.00(.02)	.00(.02)	.00(.01)	-.01(.01)
직급	-.01(.03)	-.00(.03)	-.00(.03)	-.00(.03)	.02(.02)
성별	.02(.07)	.02(.07)	.02(.07)	.02(.07)	-.04(.05)
연령	.01(.01)	.01(.01)	.01(.01)	.01(.01)	-.00(.01)
근속기간	.01(.01)	.01(.01)	.01(.01)	.01(.01)	.00(.00)
현리더와의 근속기간	.01(.02)	.01(.02)	.01(.02)	.01(.02)	.00(.01)
절차공정성	.10(.06)	.09(.06)	.11(.06)	.12(.06)	-.06(.04)
분배공정성	-.05(.06)	-.04(.06)	-.05(.06)	-.05(.06)	-.00(.04)
대인공정성	.13(.05)*	.14(.05)**	.16(.05)**	.14(.05)**	.09(.04)
정보공정성	.08(.06)	.07(.06)	.07(.06)	.08(.06)	.15(.04)
혁신문화인식	.28(.05)**	.28(.05)**	.26(.05)**	.27(.05)**	
절차공정성×위계문화	.05(.03)				
분배공정성×위계문화		.04(.03)			
대인공정성×위계문화			.05(.03)*		
정보공정성×위계문화				.08(.03)**	
직무만족					.39(.03)**
R ²	.27	.27	.27	.28	.47
F	19.81***	19.71***	19.90***	20.45***	51.23***

주) 표 안의 수치는 b(se)값임. * p<.05, ** p<.01, *** p<.001; N=657

형 4, = .07, p<.05)과의 상호작용항이 유의한 것으로 나타났다. 상호작용항에 대한 추가검증(위계문화의 조건부 효과) 결과, 최종적으로 절차공정성과 정보공정성의 상호작용이 유의한 것으로 판명되어 가설 1a와 4a가 채택되었고 2a와 3a는 기각되었다. 혁신문화인식에 따른 조절효과인 가설 2a~4a에 대한 결과는 표 4의 모형 6~9에서 확인할 수 있다. 혁신문화인식을 조절효과로 포함시킨 경우 독립변수의 직무만족에 대한 직접효과는 절차공정성과 분배공정성은 유의하지 않았고 대인공정성과 정보공정성은 유의하게 나타났다. 상호작용항의 경우에도 대인공정성(모형 8, = .05, p<.05)과 정보공정성(모형 9, = .08, p<.01)만 혁신문화인식과의 상호작용효과가 정(+)의 효과가 유의한 것으로 판명되었다. 따라서 가설 3b와 가설 4b는 채택하였고, 가설 1b와 2b는 기각되었다. 매개변수인 직무만족에 대한 상호작용효과를 조건부효과 검증결과 및 그림 2와 그림 3의 그래프로 확인하였다. 절차공정성과 위계문화인식의 상호작용효과(그림 2a)에서는 위계문화인식 수준이 낮거나 평균수준일 때에는 절차공정성으로 인한 직무만족이 유의하게 나타나지 않았지만, 위계문화인식이 높은 수준인 경우에는 절차공정성으로 인한 직무만족 효과가 유의하게 증가하는 것으로 나타났다. 정보공정성의 경우에는(그림 2b) 위계문화 인식이 평균수준이거나 높을 때 정보공정성의 효과가 유의하게 증가하는 것으로 상호작용항에 대한 추가검증(혁신문화의 조건부 효과) 결과에서 확인하였다(표 5).



(2a)

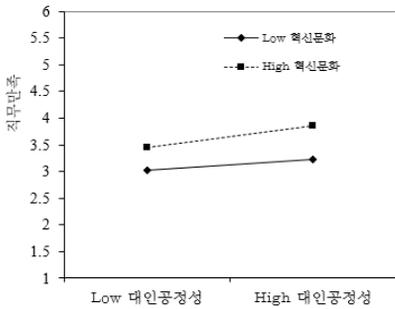


(2b)

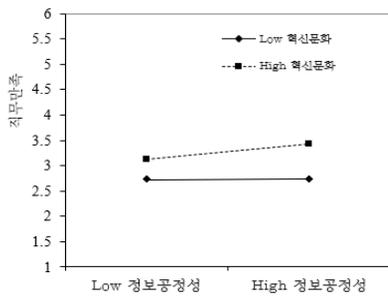
(그림 2) 직무만족에 대한 조직공정성과 위계문화인식의 상호작용효과

(Figure 2) Interaction Effects of Organizational Justice

and Hierarchical Culture Perception



(3a)



(3b)

(그림 3) 직무만족에 대한 조직공정성과 혁신문화인식의 상호작용효과

(Figure 3) Interaction effects of Organizational Justice and Innovative Culture Perception

조절된 매개효과에 대한 가설 1c-4c와 가설 1d-4d에 대하여 모형 5(위계문화인식)와 모형 10(혁신문화 인식)을 확인한 결과 직무만족은 팀워크행동에 정(+)의 효과를 나타내었다(모형 5: = .39, $p < .001$; 모형 10: = .39, $p < .001$). 그리고 조건부 간접효과 검증결과(표 6과 표 7)에서 조직공정성과 위계문화와의 상호작용효과가 매개변수인 직무만족을 통해 팀워크행동에 영향을 미치는 조절된 매개효과는 절차공정성, 분배공정성, 그리고 정보공정성에서 유의하게 나타났다. 혁신문화와의 상호작용효과에 있어서 팀워크행동에 대한 조절된 매개효과는 정보공정성만 유의하게 나타난 것을 확인하였다. 따라서 위계문화인식에 대한 조절된 매개효과는 가설 1c, 2c, 그리고 4c가 채택되었고, 가설 3c는 기각되었으며, 혁신문화인식에 대한 조절된 매개효과는 가설 4d만 채택되었고, 가설 1d, 2d, 3d는 기각되었다.

5. 토의 및 결론

본 연구는 직원의 조직공정성 인식이 직무만족의 매개과정을 통해 팀워크행동에 영향을 미치는 과정에 대해 파악하고자 하였다. 이를 위해 조직공정성 인식을 네 가지 유형으로 구분하였고, 조직의 맥락요인으로서 조직문화(혁신문화, 위계문화) 인식의 조절효과에 대한 이론과 분석결과를 살펴보았다. 본 연구의 분석결과를 요약하면 다

(표 5) 조직문화 유형에 따른 조직공정성인식과 직무만족 관계의 조건부효과 검증 결과

(Table 5) The conditional effect of organizational culture type on the relationship between perceived organizational justice and job satisfaction

독립×조절	조절변수 값	효과	SE	t	p	LLCI	ULCI
절차공정성 × 위계문화	-0.6029	.0524	.0651	.8047	.4213	-.0755	.1802
	.0315	.1142	.0616	1.8541	.0642	-.0067	.2351
	.5400	.1760	.0647	2.7212	.0067	.0490	.3029
분배공정성 × 위계문화	-0.6029	-.0651	.0606	-1.0752	.2827	-.1841	.0538
	.0315	-.0185	.0583	-.3179	.7507	-.1331	.0960
	.5400	.0281	.0626	.4481	.6542	-.0949	.1510
정보공정성 × 위계문화	-0.6029	.0922	.0631	1.4621	.1442	-.0316	.2160
	.0315	.1349	.0590	2.2841	.0227	.0189	.2508
	.5400	.1775	.0595	2.9815	.0030	.0606	.2944
대인공정성 × 혁신문화	-1.0115	.1043	.0546	1.9122	.0563	-.0028	.2114
	-.0115	.1573	.0546	2.8803	.0041	.0500	.2645
	.8457	.2026	.0639	3.1702	.0016	.0771	.3281
정보공정성 × 혁신문화	-1.0115	.0012	.0676	.0184	.9853	-.1315	.1340
	-.0115	.0770	.0632	1.2186	.2234	-.0471	.2011
	.8457	.1420	.0673	2.1089	.0353	.0098	.2742

(표 6) 종속변수(팀워크 행동)에 대한 조절변수(위계문화)의 조건부 간접효과 검증결과

(Table 6) Conditional Indirect Effect of the Moderator Variable (Hierarchical culture) on the Dependent Variable (Teamwork Behavior)

독립-매개	조절: 위계문화	효과	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
절차공정성 - 직무만족	조절된 매개	.0426	.0199	.0081	.0866
		-.7492	.03	-.0419	.0782
		.0000	.05	-.0021	.1013
	.7492	.08	.03	.0214	.1377
분배공정성 - 직무만족	조절된 매개	.0322	.0186	.0006	.0728
		-.7492	-.03	-.0857	.0213
		.0000	-.01	-.0558	.0401
	.7492	.02	.03	-.0409	.0736
대인공정성 - 직무만족	조절된 매개	.0175	.0141	-.0082	.0474
		-.7492	.03	-.0220	.0775
		.0000	.04	-.0043	.0882
	.7492	.05	.03	.0029	.1047
정보공정성 - 직무만족	조절된 매개	.0294	.0143	.0038	.0604
		-.7492	.03	-.0201	.0934
		.0000	.05	.02	.0073
	.7492	.08	.03	.0266	.1300

(표 7) 종속변수(팀워크 행동)에 대한 조절변수(혁신문화)의 조건부 간접효과 검증결과

(Table 7) Conditional Indirect Effect of the Moderator Variable (Innovative culture) on the Dependent Variable (Teamwork Behavior)

독립-매개	조절: 혁신문화	효과	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
절차공정성 - 직무만족	조절된 매개	.0213	.0157	-.0079	.0541
		-.9333	.02	-.0374	.0851
		.0000	.04	-.0082	.0949
	.9333	.06	.03	.0080	.1194
분배공정성 - 직무만족	조절된 매개	.0174	.0147	-.0101	.0479
		-.9333	-.03	-.0842	.0202
		.0000	-.01	-.0627	.0324
	.9333	.00	.03	-.0563	.0560
대인공정성 - 직무만족	조절된 매개	.0209	.0137	-.0051	.0499
		-.9333	.04	-.0079	.0976
		.0000	.06	.03	.0161
	.9333	.06	.03	.0257	.1426
정보공정성 - 직무만족	조절된 매개	.0299	.0127	.0060	.0562
		-.9333	.00	-.0531	.0619
		.0000	.03	-.0208	.0844
	.9333	.06	.03	.0008	.1163

음과 같다. 첫째, 조절변수로서 포함된 조직문화의 유형에 따라 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향은 다르게 나타났다. 위계문화인식의 경우에는 절차공정성과 정보공정성이 유의하게 직무만족에 영향을 주었고, 혁신문화인식의 경우에는 대인공정성과 정보공정성이 유의한 결과를 나타냈다. 위계문화에서는 공식화와 규정에 따르는 것

을 중요시하며 직위에 따른 권위가 정보 획득과 활용 권한과 밀접하게 연결되고, 혁신문화에서는 절차나 분배공정성과 같은 구조적 공정성의 개념보다는 상호작용공정성(대인 및 정보공정성)이 직무만족에 더욱 민감하게 작용하는 것을 파악하였다. 이는 조직공정성 담론에서 결국 보상에 대한 불만족때문으로 환원되는 것만이 아닌, 조직

맥락에 따른 보다 다양한 관점에서 파악하고 해석해야 할 필요성을 제시한다. 둘째, 분배공정성의 경우 직무만족에 대한 직접효과나 상호작용효과 뿐만 아니라 조절된 매개 효과에서도 모두 유의하지 않은 결과를 나타내어 조직 내에서의 사회적 비교과정에서 발생하는 분배공정성은 만족을 이끌어내는 동기요인이자 보다 상위요인으로서의 특징을 나타내는 것으로 해석될 수 있다.

한편, 본 연구의 결과는 다음과 같은 실무적 시사점을 제시한다. 첫째, 최근 많은 기업의 내외부에서 공정성 관련된 문제제기가 많이 이루어지고 있으며, 이에 대해 해결하기 위해 평가 및 보상 제도의 변화를 시도하고 있다 [1]. 이와 관련하여 조직공정성의 문제가 발생하여 그 원인을 파악하고자 할 때 조직문화와 같은 맥락적 요인을 고려할 필요가 있을 것이다. 예를 들어, 절차공정성에 민감한 문화인 경우에는 평가보상 시스템의 체계적 정비가 필요할 것이다. 대인공정성이 중요한 경우에는 리더나 동료간 관계성을 높이기 위한 조직의 지원이 필요할 것이다. 두 문화 모두 정보공정성이 매우 중요한 요인으로 나타나 조직 내 수직적 및 수평적 정보의 흐름이 원활하도록 해야 할 필요성이 있을 것이다.

본 연구가 지닌 한계점으로는 먼저, 본 주제와 관련된 각 기업의 인적자원관리 제도, 예를 들면, 평가, 보상, 의사소통 등의 기업수준의 요인들을 포함시키는 것이 필요하나 본 연구의 모델에서는 데이터의 한계 등으로 고려하지 못하였다. 향후 연구에는 인적자원관리와 조직문화의 관계, 그리고 조직공정성에 대하여 분석해볼 필요가 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 직원 개인의 자기보고식 조사를 실시하여 조직문화 인식의 효과를 분석하였지만, 향후 연구에서는 직원의 인식과 리더 등의 타자가 인식하는 조직문화의 특성을 조사하여 다수준 분석을 실시할 필요가 있을 것이다. 셋째, 본 연구는 조직공정성의 효과에 대해 가장 일반적인 중속변수인 직무만족을 분석하였는데 보다 다양한 결과변수를 적용하여 효과를 분석해야 할 필요가 있을 것이다. 이러한 향후 연구들을 통해 우리 사회에서의 공정성 문제 또는 공정성 담론이 보다 발전적인 방향으로 나아가기를 소망하는 바이다.

참고문헌(Reference)

- [1] J Shin, "Fair Pay," Hongmunsa, Seoul, 2021.
<https://doi.org/10.978.897770/7078>
- [2] M. J Sandel, "The Tyranny of Merit: What's become of the common good?" Penguin, London, 2020.
<https://doi.org/10.979.116413/7114>
- [3] R. Cropanzano, C. A. Prehar, and P. Y. Chen, "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice," *Group and Organization Management*, Vol. 27, No. 3, pp.324-351, 2002.
<https://doi.org/10.1177/1059601102027003002>
- [4] C. I. Barnard, "The Functions of the Executive," Harvard University Press, Cambridge, MA. 1938.
<https://doi.org/10.4135/9781473992566>
- [5] J. A. Colquitt, "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp.386-400, 2001. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- [6] J. Greenberg, "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow," *Journal of Management*, Vol. 16, No. 2, pp.399-432, 1990.
<https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- [7] R. Folger, "Workplace Justice and Employee Worth," *Social Justice Research*, Vol. 7, pp.225-240, 1994.
<https://doi.org/10.1007/BF02334832>
- [8] J. A. Colquitt, A. S. Brent, J. B. Rodell, D. M. Long, C. P. Zapata, and D. E. Conlon, "Justice at the Millennium, a Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 98, No. 2, pp. 199-236, 2013. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- [9] R. Loi, J. Yang, and J. M. Diefendorff, "Four-Factor Justice and Daily Job Satisfaction: A Multilevel Investigation," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 3, pp.770-781, 2009.
<https://doi.org/10.1037/a0015714>
- [10] G. Morgan, "Images of Organization," Sage, Thousand Oaks, CA, 2006.
- [11] M. G. Ehrhart, B. Schneider, and W. H. Macey, "Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice," Routledge, New York, 2013.
- [12] K. S. Cameron, and R. E. Quinn, "Diagnosing and changing organizational culture," AddisonWesley, Reading, MA, 1999.
- [13] M. T. Cardador, and D. E. Rupp, "Organizational Culture, Multiple Needs, and the Meaningfulness of Work," *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, 2nd ed.; pp. 158-175, N. M. Ashkanasy, C. P.

- M. Wilderom, M. P. Peterson, Eds., Sage, Thousand Oaks, CA, 2011.
<https://doi.org/10.4135/9781483307961>
- [14] M. A. Marks, J. E. Mathieu, and S. J. Zaccaro, "A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes," *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 3, pp. 356-376, 2001.
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845785>
- [15] E. Salas, D. E. Sims, and C. S. Burke, "Is There a "Big Five" in Teamwork?", *Small Group Research*, Vol. 36, No. 5, pp. 555-599, 2005.
<https://doi.org/10.1177/104649640527713>
- [16] C. Peterson, and M. E. Seligman, "Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification," Vol. 1, Oxford University Press, New York, 2004.

● 저 자 소 개 ●



김 영 신(Youngshin Kim)

2003년 한양대학교 경상대학 경영학과(경영학학사)

2005년 고려대학교 대학원 경영학과(경영학석사)

2014년 고려대학교 대학원 경영학과(경영학박사)

2017년~현재 서울신학대학교 글로벌비즈니스학부 교수

관심분야 : 인적자원관리시스템, HR Analytics etc.

E-mail : youngshkim523@stu.ac.kr