경영학석사 학위논문

공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향에 대한 문화의 조절효과
: 탐색적 실증연구

2015년 2월

부경대학교 대학원

경 영 학 과

HTET MYET SANDY KYAW

(탐 얏 싼 디 쬬)

경영학석사 학위논문

공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향에 대한 문화의 조절효과 : 탐색적 실증연구

지도교수 윤 영 삼

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함.

2015년 2월

부경대학교 대학원

경 영 학 과

HTET MYET SANDY KYAW

(탐 얏 싼 디 쪼)

dCollection @ pknu

HTET MYET SANDY KYAW의 경영학석사 학위논문을 인준함

2015년 2월

주 심 경영학박사 류 태 모 ㊞

위 원 경영학박사 김 영 조 ㊞

위 원 경영학박사 윤 영 삼 ㊞

Collection @ pknu

목 차

Abstract ····· vi

제1장 머리말

제1절 연구의 배경과 목적 ····· 1
제2절 연구의 방법과 체계 ····· 2

제2장 이론적 배경

제1절 공정성과 노사갈등행동

1. 공정성 ····· 3
2. 노사갈등행동 ····· 5

제2절 문화와 Hofstede의 문화론 ····· 8
제3절 공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향 ····· 14
제4절 공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향에 대한 문화의 영향 ····· 17

제3장 실증연구의 가설 및 방법론

제1절 연구모형과 연구가설 ····· 19
제2절 변수의 조작적 정의와 설문문항 ····· 22
제3절 표본과 통계분석방법 ····· 24
제4절 변수의 타당도와 신뢰도 분석결과 ····· 26

제4장 실증분석결과

제1절 기술통계 분석결과 ····· 29
제2절 가설검증 결과

1. 가설 1의 검증 결과 ····· 30
2. 가설 2의 검증 결과 ····· 32

제3절 해석과 토의 ····· 44

dCollection @ pknu

제5장 맺음말

제1절 연구결과의 요약 ·····45

제2절 연구결과의 시사점 ·····46

제3절 연구의 한계와 향후연구의 방향 ·····47

참고문헌 ·····48

[부록 1] 국가(미얀마와 한국)의 조절효과 분석결과 ·····52

[부록 2] 미얀마와 한국의 변수별 평균 비교결과 ·····54

[부록 3] 미얀마와 한국의 표본을 대상으로 한 분석결과 요약 ·····57

[부록 4] 설문지 ·····58

PUKYONG NATIONAL UNIVERSITY 부경대학교

dCollection @ pknu

표 목 차

〈표 1〉 공정성의 3요소 ····4
〈표 2〉 김경석(2007)의 행동유형 구분 ····5
〈표 3〉 노사갈등행동에 대한 정의 ····6
〈표 4〉 부정적 행동의 하위차원 분류를 제시한 선행연구들 ····7
〈표 5〉 문화의 주요 정의 ····9
〈표 6〉 홉스테드의 5개 문화차원의 정의 ····13
〈표 7〉 공정성 변수의 조작적 정의 ····22
〈표 8〉 노사갈등행동 변수의 조작적 정의 ····22
〈표 9〉 문화 변수의 조작적 정의 ····22
〈표 10〉 문항표 ····23
〈표 11〉 표본의 특성 ····25
〈표 12〉 공정성에 대한 요인분석 결과 ····26
〈표 13〉 노사갈등행동에 대한 요인분석 결과 ····27
〈표 14〉 문화에 대한 요인분석 결과 ····28
〈표 15〉 상관관계분석결과 ····29
〈표 16〉 변수별 평균과 표준편차 ····30
〈표 17〉 가설 1에 대한 분석결과 ····31
〈표 18〉 가설 1 채택여부 ····31
〈표 19〉 공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향에 대한 개인주의문화의 조절효과 ····32
〈표 20〉 공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향에 대한 권력거리문화의 조절효과 ····35
〈표 21〉 공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향에 대한 남성성문화의 조절효과 ····37
〈표 22〉 공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향에 대한 불확실성회피문화의 조절효과 ····39
〈표 23〉 공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향에 대한 장기지향성문화의

Collection @ pknu

조절효과 ·····41
〈표 24〉 가설 2 채택여부 ·····43
〈표 25〉 공정성(차원)이 노사갈등행동(유형)에 미치는 영향에 대한
분석결과의 요약 ·····43
〈표 26〉 공정성(차원)이 노사갈등행동(유형)에 미치는 영향에 대한 문화의
조절효과 분석결과의 요약 ·····43

dCollection @ pknu

그 림 목 차

〈그림 1〉 연구의 모형 ·····19
〈그림 2〉 개인주의의 조절효과 그림 ·····33
〈그림 3〉 권력거리의 조절효과 그림 ·····36
〈그림 4〉 남성성의 조절효과 그림 ·····38
〈그림 5〉 장기지향성의 조절효과 그림 ·····42

Collection @ pknu

A Study on Moderating Effect of the Culture on the Effect of the Justice on the Misbehavior : Exploratory Empirical Study

Htet Myet Sandy Kyaw

Department of Business Administration, The Graduate School,
Pukyong National University

Abstract

The purpose of this study is to examine moderating effect of the culture on the effect of the justice on the misbehavior empirically.

This study included independent variables such as distributive justice, procedural justice and interpersonal justice, dependent variables such as interpersonal misbehavior, production misbehavior, property misbehavior and political misbehavior, and moderating variables such as Hofstede' s cultural dimensions(individualism, power distance, masculinity, uncertainty avoidance and long-term orientation).

The data for empirical study is collected from the survey on a sample of 309 employees in Myanmar and Korea. And a hierarchical regression analysis was conducted to examine the moderating effect of cultural dimensions on the effect of justice on misbehavior.

The result of empirical test is as follows. First, hypothesis 1 is partly accepted. There is significant negative effect of distributive justice on interpersonal, production and political misbehavior.

Second, hypothesis 2 is partly accepted. There are significant but different moderating effects of Hofstede' s cultural dimensions(without uncertainty avoidance) on the effect of the justice on the misbehavior. The more individualism is high, the more the effect of the distributive justice on interpersonal, production and political misbehavior is higher and the effect of the procedural and interpersonal justice on property misbehavior is high. The more power distance is high, the more the effect

dCollection @ pknu

of the distributive justice on interpersonal, production and property misbehavior and the effect of the procedural justice on political misbehavior are high. The more masculinity is high, the more the effect of distributive justice on interpersonal and production misbehavior is high. The more long term orientation is high, the more the effect of procedural justice on interpersonal, production and political misbehavior is high and the effect of interpersonal justice on interpersonal misbehavior is low.

Based on results of the empirical study, managerial implications that there are needs of different human resource(HR) systems for management of justice in organization according to laborer' s (dimensions of)culture.

Lastly limitations of this study and directions for future study were suggested.

Keyword : Justice, Misbehavior, Culture, Hofstede, Individualism, Power distance, Masculinity, Uncertainty avoidance, Long-term orientation

PUKYONG NATIONAL UNIVERSITY
부경대학교

Collection @ pknu

제1장 머리말

제1절 연구의 배경과 목적

많은 기업들이 최근의 글로벌 환경변화에 적응하기 위해 해외로 진출하는 국제화 과정이 진전되고 있는 가운데, 비교경영학에서는 비교문화차원에서 국가별 문화가 측정되어 제시되어 왔고(Hofstede, 1980; 2010) 인사조직 분야의 관리방식들이 문화에 따라 다른 효과를 낳는다고 제시되어 왔다(신이현 · 박경규, 2012).[1)]

이러한 효과를 제시한 연구들은 종속변수로서, 노동자들의 태도 및 행동에는 긍정적인 것과 부정적인 것이 있음(김경석, 2007)에도 불구하고, 긍정적 태도/행동을 설정하고 실증연구를 수행한 것들인데, 부정적 태도/행동에 대해서도 이러한 효과가 발생하는가는 별로 연구하지 않았다. 기존에 제시된 노동자의 부정적 태도/행동에 관한 연구들도 다양한 부정적 태도/행동들을 포함한 체계적 틀을 바탕으로 연구되지는 않았다.

따라서 본 연구는 체계적인 틀로 정리된 부정적 태도/행동에 대해, 인적자원관리의 핵심적 특성차원인, 공정성이 미치는 영향이 문화에 따라 다른가를 규명하기 위하여 탐색적 실증연구를 수행하고자 한다. 한편에는 미얀마의 문화에 관해서는 비교문화차원의 문화지수가 측정되지 않았음에도 불구하고 나아가 미연마의 문화가 인사조직 관리에 미치는 영향에 관해서도 연구되지 않았다. 이상의 측정과 연구가 미얀마의 인사조직 관리 방향을 현실적합하게 설정하기 위하여 필요하고 있다.

따라서 본 연구는 실증연구의 범위로서 문화의 차이가 있을 것으로 추정되는 미얀마[2)]와 한국을 대상으로 한다. 2개 국가에 한정된 연구이지만, 문화의 영향(조절효과)

1) Harpaz(2004)는 기존연구들에서 문화와 국가가 종종 동의어로 사용되어 왔음을 지적하였으며, Kelly and Worthley(1981)는 대부분의 비교문화연구들이 사실상 문화가 아니라 경제적, 정치적, 사회-문화적 체계를 의미하는 비교국가연구들이었다면서, 국가비교가 이루어졌으나 비교결과는 대체로 문화를 중심으로 해석되었다고 제시하였다.

2) 필자의 조국이어서 선택한 미얀마는 현재 산업화됨에 따라 기업들이 많아지면서 경영학 특히 인적자원관리론의 적용 필요성이 커지고 있다. 이러한 필요성은 노사 간의 갈등현상이 점증함에 따라 더 커지고 있다. 미얀마의 기업들에 적용될 수 있는 인적자원관리방식들이 서양과 동향의 국가들에서 자국의 문화를 전체로 개발된 것들이라는 점에서 미얀마의 문화에서 적합한가가 검토

Collection @ pknu

을 일반화하는데 기여할 수 있을 것이다.

제2절 연구의 방법과 체계

본 연구의 방법은 개념적 연구방법과 경험적 연구방법을 병행하되, 주로 경험적인 연구를 통하여 연구목적을 달성하고자 한다. 개념적 연구는 선행연구결과들을 비롯한 관련문헌들을 검토하여 문화와 공정성 및 노사갈등행동 간의 관계를 살펴보아 가설을 도출하고, 경험적 연구는 개념적 연구결과를 토대로 미얀마와 한국 노동자들을 대상으로 한 설문지를 이용한 실증분석을 수행하는 것이다.

본 논문의 구성은 다음과 같다.

제1장은 머리말 부분에는 연구의 배경 및 연구의 목적, 연구의 방법과 체계를 기술한다.

제2장은 이론적 배경으로 먼저 독립변수인 공정성, 종속변수인 노사갈등행동, 조절변수인 문화의 개념을 정리하고 그 다음에 Hofstede의 5개 문화차원을 제시하며, 이를 바탕으로 연구의 목적인 공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향과 이에 대한 문화의 조절효과에 관한 선행연구들도 살펴본다.

제3장은 실증연구를 위한 연구모형을 설계하고 연구가설을 설정하며, 실증연구 방법론을 제시한다.

제4장은 실증분석결과에 대한 내용으로 연구가설에 대한 검증을 실시하고 연구결과에 대해 토의한다.

제5장에는 맺음말로서 연구를 요약하고 시사점과 한계점 및 향후 연구과제에 대한 논의를 기술한다.

될 필요가 있다. 특히 미얀마에 진출한 외국기업들이 진출국의 문화를 고려해야 함이 많이 제시되어 왔다는 점에서도 그러하다. 한편 미얀마를 선택한 배경에는 비교경영학에서 문화의 영향에 관한 연구들이 많이 사용하고 있는 Hofstede의 연구결과에서 미얀마가 제외되어 있음을 고려한 점도 있다.

Collection @ pknu

제2장 이론적 배경

제1절 공정성과 노사갈등행동

1. 공정성

인적자원관리의 효과성과 관련하여 가장 오랫동안 제시되어 온 개념은 타당성이라고 할 수 있다. 상대적 타당성 개념 중의 하나로서 가장 많은 주목을 받은 것은 공정성 개념이다. 공정성은 또한 공평성(fairness), 평등(equality) 등으로 해석될 수 있다. 공정성 이론은 자신의 투입에 따른 경제적 결과와 다른 사람의 투입에 따른 경제적 결과를 비교했을 때의 비율이 균형을 이룰 때 공정하다는 이론으로 교환이 일어나는 모든 곳에 적용할 수 있다(Adams, 1965). 그래서 공정성 이론은 사회과학, 행동과학 및 심리학뿐만 아니라 경영학 분야에서도 넓게 사용되고 있고 공정성 개념에 대해서도 학자마다 다르게 정의하고 있다.

공정성이론에서 임금이나 승진 등의 보상분배공정성은 개인이 자신의 노력이나 숙련, 학력 등 투입에 대비하여 산출되는 보상의 비율을 타인의 그것과 비교하여 주관적으로 경험하는 형평성 내지 불형평성에 의해 결정된다고 보는 시각에 기초하고 있다(Adams, 1965; Walster et al. 1978; 1978). 그리고 분배공정성에 치중한 나머지 조직의 의사결정과 관련한 절차와 규칙에 대해서 관심을 기울이지 못하고 있다는 한계점에 대한 논쟁 때문에 분배기준을 결정하는 절차에 대한 공정성을 중요시하는 학문적인 주장이 등장하였다. 선행연구에서 분배공정성은 만족을 측정할 때 사용하는 주요 측정변수인 반면, 절차공정성은 몰입과 신뢰에 더욱 중요한 예측별로서 주로 나타난다(Colquitt, Greenberg and Zapata-Phelan, 2005). 이어서 1990년대에는 상호작용공정성 개념이 관심 대상으로 주목받기 시작하였다. 상호작용공정성은 대인관계공정성으로도 볼 수가 있다(Greenberg, 1993). 상호작용공정성 개념은 대인적 측면에서 보는 조직 사용자와 노동자간의 관계에 초점을 두고 서로 간에 상호작용을 중요시하며, 이러한 관계는 구성원이 조직분위기를 인식하는데 결정적인 영향을 미치게 된다.

따라서 공정성은 분배공정성(Distributive Justice), 절차공정성(Procedural Justice), 상

Collection @ pknu

호작용공정성(Interaction Justice)의 세 가지 차원으로 구성된다.

공정성 중 먼저 관심이 주어졌던 분배공정성(distributive justice)은 Homans(1961)에 의해 처음 사용되었다. 이어서 Adams(1965)가 Homans의 연구를 기초로 하여 기존의 사회심리학 연구들을 토대로 형평/공정성이론을 제시하였다. 분배적 공정성이란 조직 내에서 구성원들이 받는 보상의 크기에 대한 공정성(Homans, 1961)이다.

이후 Leventhal(1980)이 배분규칙에 있어서 절차의 공정성 문제를 제기한 이후에 절차공정성 개념이 등장하게 되었다. 절차공정성은 의사결정과정의 공정성을 의미하는 것으로 보상의 크기를 결정하는 과정이나 수단에서 인식되는 공정성을 의미한다(Leventhal, 1980). 조직으로부터 주어진 보상이 결정되기까지의 과정이나 제도가 얼마나 공평하고 타당하다고 느끼는지 그 정도를 가리키는 개념이다(Greenberg and Lind, 2000).

이어서 사회가 인간관계 중심으로 변해 가면서 이러한 흐름 속에서 공정성이론 또한 발전하였다. Bies and Moag(1986)는 대인관계에서의 문제는 절차구조적인 문제와는 다르다고 설명하면서 상호작용공정성의 필요성을 제시하였다. 상호작용공정성은 조직 수행의 대인관계의 측면 특히 노동자 관리를 통한 대인관계 처우 및 대화에 중점을 둔다. 즉, 의사결정과정에서 상관이나 권위자로부터 받는 대우와 같은 인간관계와 상호작용에서 지각되는 공정성(Greenberg and Lind, 2000)이라고 볼 수 있다.

<표 1> 공정성의 3요소

분배공정성 (Distributive Justice)	구성원들이 받는 보상의 크기에 대한 공정성(Homans, 1961)
절차공정성 (Procedural Justice)	보상의 크기의 결정과정/수단에서 인식되는 공정성(Leventhal, 1980) 주어진 보상이 결정되기까지의 과정이나 제도가 얼마나 공평 타당하다고 느끼는지의 정도(Greenberg and Lind, 2000)
상호작용공정성 (Interaction Justice)	보상결정과정에서 상관의 대우와 같은 인간관계상의 상호작용에서 지각되는 공정성(Greenberg and Lind, 2000)

공정성이론을 사용하여 구성원의 태도(예를 들면, 직무만족, 조직몰입) 및 행동(예를 들면, 조직시민행동, 반생산적 행동)에 미치는 영향으로 연구가 많이 이루어져 왔다(Shao, Rupp, Daniel and Jones, 2013).

Collection @ pknu

2. 노사갈등행동

노동자의 조직내외적 행동은 대부분 생산관계와 관련하여 총체적 인식에서 볼 때 노사관계와 직접적으로나 간접적으로 관련된 행동이다(윤영삼, 1990). 노사관계는 총체적으로 불균등한 권력관계이다. 따라서 노사갈등은 항상적으로 존재하는 것이며 이러한 노사갈등과 관련된 노동자의 조직실천행동 또한 항상적으로 존재한다.

이러한 노동자의 개인수준 행동들의 분류체계를 제시한 김경석(2007)은 가장 상위의 개념으로서 직무와 유관한 개인의 모든 행동을 의미하는 직무행동을 제시하면서 직무행동의 하위행동을 과업행동과 비과업행동(Puffer, 1987)으로 대별하였다. 특히 비과업행동은 기술적 과정이 기능하는데 배경이 되는 보다 광범위한 조직 · 사회 · 심리적 환경과 관련된 행동인데, 친사회적 관점에서, 이러한 환경에 공헌하는 긍정적 행동과 훼손하는 부정적 행동으로 구별하였다.

<표 2> 김경석(2007)의 행동유형 구분

분류의 기준용어	정의
과업행동	직접적으로 조직의 기술적 과정을 실행하거나 필요한 재료나 서비스를 간접적으로 제공함으로써 기술적 핵심에 공헌하는 직무행동
비과업행동	기술적 핵심이 기능하는 배경이 되는 보다 광범위한 조직적/사회적/심리적 환경에 공헌하는 직무행동과 이를 훼손하는 직무행동을 공히 포괄함
1. 긍정적 행동	조직목표에 공헌하는 비과업행동(조직시민행동)
2. 부정적 행동	조직목표를 훼손하는 비과업행동(반시민행동)

노동자의 행동이 이상과 같이 분류됨에도 불구하고 연구는 주로 긍정적 행동에 집중되는 경향(Robinson and Bennett, 1995)을 보여 와서 부정적 행동에 관한 연구는 많지 않다(김시현, 2007). 부정적 행동을 의미하는 일련의 개념들이 긍정적 행동을 의미하는 OCB의 개념이 성립된 후에야 비로소 그 상대자(counterpart)로서 정립되어 왔다(Skarlicki and Folger, 1997). 조직행동분야에서는 결근, 이직, 냉소주의 등 같은 노사갈등행동의 세분화된 유형들에 대하여 연구가 되어 왔는데, 이를 발전시켜 노사갈등행동을 중요한 조직현상으로 여기고 포괄적인 노사갈등행동으로서 종합적으로 고려할 필

Collection @ pknu

요가 있다.

부정적 행동을 의미하는 행동에 관한 용어는 일탈(deviance)행동(Robinson and Bennett, 1995, 1997), 반생산적(counterproductive) 과업행동(Robinson and Bennett, 1995; 2000; Sackett, 2002), 반사회적(antisocial) 행동(Giacalone and Greenberg, 1997), 노사갈등행동[3](misbehavior)(Ackroyd and Thompson, 1999; Vardi and Wieners, 1992; 1996; Vardi and Weitz, 2004) 등 다양하게 제시되어 왔다.

본 연구에서는 부정적 행동을 표현하는 용어들 중에서 노사갈등행동(misbehavior)에 초점을 두고자 한다.

노사갈등행동(misbehavior)은 노사관계분야에 기원을 두고 있는 용어인데(Vardi and Weitz, 2004), 조직행동론과 산업사회학에서 연구되어 왔다.

노사갈등행동(misbehavior)에 대한 정의로 제시된 것이 <표 3>이다.

<표 3> 노사갈등행동(misbehavior)에 대한 정의

연구자	노사갈등행동의 정의
Ackroyd and Thompson(1999)	기업에서 노동자가 할 것으로 여겨지지 않는데 하는 행동[4]
Waston(2003)	(a) 사무구조, 문화 및 조직의 규칙 관련해서 해야 하지 않는 행동 (b) 조직 안에 지배적인 관심이나 경영상의 지배적인 점들을 도전하는 행동
Sagie et al.(2003)	표준적 작업 가치가 결정적 요소가 아닐 때 기대되는 조직행동
Vardi and Weitz (2004)	사회적 기준, 기대나 사회적 관습 및 개인의 행위나 태도에 대한 사회 가치나 도덕적 기준들을 위반하는 의도적인 행동

노사갈등행동(misbehavior)에 부정적 의미함축(connotation)을 부여하는 것은 의문시되어 왔다(Richard, 2008). 초기에 부정적 의미함축을 부여했던 Vardi 등(Vardi and Weitz, 2004)도 노사갈등행동(misbehavior)의 어떤 행위들은 윤리적, 적절한 그리고 궁극적으로 조직에 효과적인 결과들을 제공하는 것으로 이해되어야 한다고 제시하였다.[5] 따라서 노사갈등행동(misbehavior)이 노사관계분야에 기원을 두고 있는 용어(Vardi and

3) misbehavior를 노사갈등행동이라고 번역하는데, 이유에 대해서는 뒤에서 제시할 것이다.

4) Ackroyd 등(Ackroyd and Thompson, 1999)은 노사다툼(contestation)/갈등과 관련된 것이라고 제시하였다.

5) Galperin(2003)과 Kidwell and Martin(2005)은 조직적/작업장 일탈(deviance)에 대해서 같은 지적을 제시하였다.

Collection @ pknu

Weitz, 2004)이고 발생하는 맥락 즉 노사관계를 고려하고 노사갈등행동(misbehavior)을 야기하는 것이 노사 간의 내재된 갈등(Ackroyd and Thompson, 1999)이라는 점에서 노사갈등행동으로 번역하는 것이 상대적으로 타당하다고 할 수 있다.

따라서 본 연구는 노사갈등행동이라는 용어로 지칭하며 '기업에서 노동자가 할 것으로 여겨지지 않는데 하는 행동'으로 정의한다.

노사갈등행동을 비롯한 부정적 행동의 차원을 분류하고자 한 선행연구들을 살펴보면 <표 4>처럼 분류하였다.

<표 4> 부정적 행동의 하위차원 분류를 제시한 선행연구들

연구자	차원구분기준	차원
Hollinger and Clark(1982)	대상	재산적 일탈(예, 도구, 설비. 회사 돈 절도) 생산적 일탈(예, 게으름 피움, 술과 약 먹음)
Robinson and Bennett (1995, 1997)	대상	조직대상 반생산적 과업행동 개인대상 반생산적 과업행동[6]
Robinson and Bennett (1995, 1997)	대상/심각성	생산적 일탈(사소한-조직적) 재산적 일탈(심각한-조직적) 정치적 일탈(사소한-개인간) 대인적 공격(심각한-개인간)
Vardi and Weitz(2004) Vardi and Wiener(1996)[7]	대상	개인내적 노사갈등행동 대인적 노사갈등행동 생산적 노사갈등행동 재산적 노사갈등행동 정치적 노사갈등행동
Ackroyd and Thompson(1999)	전유대상 (appropriation)	시간의 전유행동 노동의 전유행동 자원의 전유행동 정체성의 전유행동

6) 전경국(2014)은 부정적 행동 또는 일탈행동은 일반적으로 조직의 입장에서 서서 볼 때 조직 구성원이 정당한 이익에 반하는 고의적이고 부정적 행동(Sackett, 2002)으로 제시했고 부정적 행동을 조직 부정적 행동과 개인 부정적 행동으로 구분하였다. 조직 부정적 행동의 예로선 회사에 대한 나쁜 소문을 낸다든지, 빈번한 지각이나 조퇴 등 경미한 행동부터 장비파괴, 회사가물 절도나 회사기밀 판매 등의 심각한 행동양식들을 말하며 개인 부정적 행동은 성희롱, 성폭행, 폭언, 동료물건절도, 동료에 대한 가십 퍼뜨리기, 동료비판 등으로 제시했다.

7) Vardi and Wieners(1992, 1996)는 행동의 유형을 구분하는 데에 있어서 노동자들의 지배적 자극을

Collection @ pknu

한편, 노사갈등행동의 요인에 대한 선행연구는 별로 없다. Vardi and Weitz(2004)가 기존연구들을 종합하여 연구모델로서 개인적 요인(성격, 가치, 태도, 정서, 스트레스), 직위/과업적 요인(직무설계, 직무특성, 자율성, 책임감, 압력, 직무유형, 고용형태, 기회), 집단적 요인(규범, 응집성, 집단역학, 리더십), 조직적/전문적 요인(조직유형, 문화, 분위기, 통제체계, 조직사회화, 조직적/전문적 윤리)을 제시하였지만, 실증연구가 별로 이루어지지는 않았다.

제2절 문화와 Hofstede의 문화론

문화라는 용어는 일상생활에서 흔히 사용하고 있으나, 다양한 의미로 사용되고 있기 때문에 이를 종합적으로 정의하기가 매우 어렵다. 초기 연구자인 Taylor(1871)는 문화를 "인간이 사회구성원으로서 생성해낸 지식, 신념, 예술, 윤리, 법률, 전통 및 기타 능력들이 복잡하게 얽혀 구성된 것"이라고 그리고 Kluchohn and Strodbeck(1961)는 "가공물을 포함한 인간집단의 차별화된 업적"이라고 제시하였으나, 핵심은 전통적 생각과 이에 부가된 가치관"이라고 제시하였다. Hofstede(1980)는 문화를 2개의 범주로 나누었다. 하나는 광의의 문화로서 문명에 해당하는 교육, 예술, 문학 등을 의미하며, 다른 하나는 협의의 문화로서 '마음의 프로그래밍(Programming)'을 의미한다.[8)9)]

기초하여 행동을 세 가지 유형으로 구분하였다가 Vardi and Weitz(2004)가 조직에 수행하는 노사갈등행동의 실제적 행동과 노사갈등행동을 하게 되는 원인들을 생각하여 일반적이고 개념적인 구조에 초점을 두어서 이 노사갈등행동유형을 자세하게 5개로 분류하였다.

8) Hofstede는 국가(nation)/사회를 분석단위로 연구하였으며, 문화의 차원도 국가들 간에 차이가 있는 것에 초점을 두고 제시하였다. 나아가 문화차원별 지수를 산정하여 서열화함으로써 국가 간의 상대적인 문화차이를 도식화하였다.

9) 기업을 비롯한 조직의 문화 즉 조직문화라는 개념도 제시되어 왔는데, 대표적으로 Shein(1984)은 조직문화를 '조직구성원들 내 공통적인 기본가정(전제, 믿음, 의미)'으로 정의하였다.

Collection @ pknu

〈표 5〉 문화의 주요 정의

연구자	문화 정의	비고
Taylor (1871)	인간이 사회구성원으로서 생성해낸 지식, 신념, 예술, 윤리, 법률, 전통 및 기타 능력들이 복잡하게 얽혀 구성된 것.	문화
Kluchohn and Strodbeck (1961)	가공물을 포함한 인간집단의 차별화된 업적으로서 핵심은 전통적 생각과 이에 부가된 가치관.	
Hofstede (1980)	하나의 인간집단이 다른 집단과 차별화될 수 있는 집합적 마음의 프로그래밍(Programming).	국가별 문화 연구
Shein(1984)	조직구성원들 내 공통적인 기본가정(전제, 믿음, 의미).	조직문화

인간은 자신이 속한 문화에서 학습한 대로 행동하며, 그 사회의 다른 구성원들도 그와 유사하게 행동한다. 개인들은 집단에 속하게 되면서 그 속에서 문화를 배워 나가게 된다. 그래서 문화는 나라마다 다르고 사회집단마다 다르다. 또한 조직에 대한 문화의 영향력은 문화에 따른 가치관의 상대적 중요도에 따라 달라진다(Ralston, Holt and Terpstra, 1997).

여기서 주의해야 할 점은, 문화와 가치관 개념을 혼동하여서는 안 된다는 것이다. 가치관은 사전적으로 "인간 생활의 여러 국면에서 판단이나 선택을 행사할 때 일관되게 작용하는 가치기준과 그것을 정당화하는 신념의 체계적 형태"로 정의하고 있다. 가치관을 Parson(1951)은 "여러 가지 가능한 행동 중에서 선택기준으로 사용되는 관념"으로, Kluckhohn and Strodbeck(1961)는 "인간의 행동 흐름에 질서와 방향을 주는, 공통적인 인간 문제를 해결하는 데에 대한 의견"으로 제시하였다.

가치관은 종합적으로 보았을 때 사회구성원들이 공유하는 행동양식에 대한 개념을 의미하며, 다양한 행동양식 수단, 목표 등에서 어떤 특정한 것을 선택하도록 영향을 미침과 동시에 개인과 집단의 독특한 특성으로서 나타난다. 또한 인간의 모든 행위나 행동을 인도하는 다양한 기준을 설정해 주고 자기와 다른 사람들을 평가하는데 사용하는 기준으로서 작용한다(Rokeach, 1973). 가치관은 인간의 행동의 차이를 이해하기 위한 특성이고 무엇이 옳고 좋으며 바람직한가와 관련이 있다. 이렇게 가치관과 관련된 선행연구들은 주로 고객, 소비자, 학생, 부모, 등의 인간들이 가지고 있는 기준을 측정하여 문제나 갈등들의 해결방안을 제시하는 방식으로 이루어져 왔다.

Collection @ pknu

문화를 협소하게 정의한 경우들에서 문화의 차원도 다양하게 제시되어 왔지만, 본 연구는 “집합적 마음의 프로그래밍”이라는 Hofstede의 문화에 대한 정의를 사용하고자 한다.

비교경영학에서는 국가(Nation)를 문화의 분류기준으로 사용해 왔다. 그러나 국가가 문화를 분류하는 데 가장 용이한 기준이기는 하지만 중국과 인도, 미국과 같은 다문화 국가의 경우 하위문화별로 문화적 특성이 다르기 때문에 조직에 대한 문화적 영향력을 해석하는 데 오류가 발생할 수 있다. 따라서 자국에서 개발된 경영관습이 개발도상국들에게 적용될 때 문화가 미치는 영향을 고려해야 하는 것이다(Kelly and Whortley, 1987). 현지기업들 뿐만 아니라 해외진출 기업들이 현지에서 성공하기 위해서는 그 기업의 경영자들이 두 국가 간 문화를 이해해야 하며, 문화에 맞는 경영관리시스템의 개발을 위해서는 현지 노동자의 가치관과 사고방식에 대한 이해가 요구된다.

Hofstede(1980)가 50여 개 국가의 IBM 종사원들을 대상으로 분석단위로서 문화를 연구하기 시작하였다. 그리고 조사 결과로 나타난 문화차원들에 대하여 2차 자료와의 접목을 통해 각 문화차원에 따르는 하위가치와 사회규범 및 현상을 제시하였다. 이후로 문화 측정과 관련한 연구들이 많이 제시되었다. 그러나 한계점이 많아, Hofstede의 개념이 주로 사용되어 왔다.

또한 Hofstede의 문화적 가치관 차원을 다시 검토하여 문화의 중요성의 영향에 대한 메타분석에 실시한 Taras, Bradley and Piers(2010)에 의하면 홉스테드의 문하차원을 사용한 연구로서 총 1507개의 연구가 이어져 왔고 그 중에 개인수준의 연구가 1204개, 그룹수준의 연구가 45개, 및 국가수준 연구가 258개이었다. 이어서 Hofstede의 문화를 측정한 항목인 VSM(Value Survey Module)는 문화를 개인수준에서 측정할 때 약한 측정도구가 아닌 것을 보여 줌으로서 이로 인해 Hofstede의 측정도구는 개인수준 연구들에도 사용 가능함을 제시하였다. 특히 문화측정도구는 작업관련효과(work-related outcomes)들을 개인수준에서 측정하고자 할 때 고려할 필요성이 있는 점을 제시하였다. 이런 여러 수준의 연구들이 Hofstede의 문화모델은 많은 국제경영관리 및 국제 마케팅 연구에 광범위하게 사용되었으며 가장 영향력 있는 개념임을 인정하였다.

따라서 본 연구에서는 문화개념으로서 Hofstede의 문화(차원)개념을 이용하여 연구를 수행하고자 한다.

Hofstede는 국가 간 또는 지역 간 문화차이가 경영관리에 영향을 미칠 수 있다고 봤으며 개인주의(individualism vs collectivism), 권력거리(power distance), 불확실성 회피

Collection @ pknu

(uncertainty avoidance vs acceptance), 남성성(masculinity vs femininity) 등 네 가지 차원을 제시하였다. 이후 동양적 가치체계를 토대로 실시된 Bond(1987)의 연구에서 추출된 장기지향성(long-term orientation vs short-term orientation)을 추가하여 각국 문화를 다섯 개의 차원으로 구성한 후 지수를 도출하여 서열화함으로써 국가 간의 상대적인 문화차이를 보다 쉽게 이해하는데 도움을 주었으며, 문화차원들을 경영학 분야에서 중요하게 여기는 리더십, 조직유형, 동기부여 등의 개념과 관련하여 고찰한데 Hofstede의 중요한 학문적 기여가 있다.

Hofstede가 제시하고 있는 문화차원들을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

① 개인주의/집단주의

개인주의는 개인에게 얼마나 많은 자유가 주어져 있는가, 또는 개인이 집단보다 자기 자신의 이익을 얼마나 중요시하는가 하는 가치성향을 의미한다. 즉 개인주의 성향이 높은 사회는 구성원들 간에 많은 자유가 주어지고 구성원들은 주로 자신의 이익을 추구함으로써 개인 간의 구속력이 느슨한 사회를 의미한다. 개인주의 문화에서는 '나' 라는 존재를 먼저 인식하고 표현하며 개인시간과 업무시간 사이의 구분을 명확히 한다.

반면, 집단주의적 사회에서는 구성원들이 자기 가족이나 종족에 대한 귀속감이 강하여 자기 자신의 이익보다도 집단의 이익을 더 중요시한다. 따라서 구성원들 간의 관계가 집단을 중심으로 매우 단단하게 형성되어 있다. 집단주의 문화는 '우리' 라는 존재를 먼저 인식하고 무엇보다 인간관계에 우선권을 부여한다. 개인의 잘못이 전체의 잘못으로 여겨지고 자신이 속하지 않는 집단에 대해서는 배타적이며 자신이 속한 집단에는 충성심이 강한 반면 그에 따른 의존도 역시 강하다. 집단의 사회적 규범이 중시되는 것이다.

② 권력거리

권력거리는 부하들이 그들의 사용자들로부터 자신을 격리시키는 감정적 거리이다. 다시 말해서, 한 나라의 제도나 조직의 힘없는 구성원들이 권력의 불평등한 분포를 기대하고 수용하는 정도라고 볼 수 있다.

권력거리가 큰 사회에서는 모든 인간은 동등하지 않다는 전제에서 사람들은 자신의 위치를 인정하고 각자의 위치에 따라 권위를 부여하거나 받아들인다. 따라서 조직 내 사용자와 부하노동자 사이에 위계질서가 엄격하고 권력집중 경영방식을 사용한다. 가

Collection @ pknu

정에서 부모는 자식에게 복종을 가르치고 자식은 부모를 공경함을 미덕으로 인식한다. 교수와 학생들 사이에도 강한 종속관계가 존재한다. 모든 사회계층에서 권력거리를 볼 수 있으며, 위계질서가 뚜렷한 만큼 상하 간에 결속력과 의존성이 높은 것과 집단주의적인 특징이 있다(Hofstede, 1991).

권력거리가 적은 사회에서는 권리와 기회의 평등이 강조되고 모든 인간은 평등하다는 것이 기본 전제이다. 경영방식도 권력을 우선시하지 않고 민주주의적 방식으로 운영하며, 권력차이가 낮아서 임금격차도 권력거리가 큰 사회보다는 적은 것으로 보인다.

③ 불확실성 회피/수용

불확실성 회피/수용차원은 사회 또는 조직 구성원들이 미래의 변화와 불확실성을 어떻게 인식하고 대처하는지를 나타내는 척도이다. 즉, 불확실성 회피는 어느 사회나 조직이 불확실하거나 애매한 상황에 두려움을 느낄 때, 안정성을 확보하고 불확실성에서 오는 두려움을 회피하고자 하는 정도를 말한다.

불확실성회피가 높은 문화권은 안전을 중요한 가치로 여기고 있으며 모험이나 변화 등을 피하고 형식적이고 관료적인 규칙, 전문가나 믿을 만한 사람의 정보나 충고를 많이 의존하는 경향이 있다. 새로운 것에 대한 두려움이 있기 때문에 탐구력, 융통성, 창의력 면에서 상대적으로 뒤쳐지는 경향이 있다.

불확실성 회피가 낮은 문화권에서는 규칙의 최소화가 바람직한 가치로서 인식된다. 경쟁이나 갈등은 당연한 것으로 피하지 않고 당당히 맞선다. 자신과 생각을 달리 하는 사람에 대하여 불편해 하거나 무시하지 않고 뜻밖의 사건이 일어나도 잘 참고 감정을 드러내지 않는다.

④ 남성성/여성성

남성성/여성성 차원은 사회나 조직 구성원들이 남녀의 사회적 역할을 얼마나 분명하게 구분하는지를 측정하는 차원이다. 즉, 남성 지향적인 사회는 업적과 성공, 적극성, 투쟁성이 그 특징으로 나타나며 타인에 대한 배려가 부족하다. 반면, 여성성을 중요시하는 사회에서는 겸손과 타인에 대한 배려, 삶의 질, 사교성과 인간지향성이 우선시된다. 여성성 사회에서는 삶의 질이 경쟁에서의 승리보다 중요하며 지위가 성공을 의미하지 않는다. 남성성 사회보다 역할 차별이 적고 인간 지향적이며 다수의 의견일치에 노력을 가한다.

Collection @ pknu

⑤ 장기지향성/단기지향성

장기지향성은 Hofstede의 네 가지 문화차원에 추가된 차원이다. Hofstede는 동양적 가치관을 나타내는 Bond(1987)의 유교적 역동성 중 끈기, 절약, 개인적인 꾸준함, 전통에 대한 존중 등 네 가지의 가치로 장기지향성 지수를 설정하였다. 장기지향성이 높은 사회는 절약과 높은 저축률, 느린 결과에 대한 참을성 및 목적을 위해 자신을 희생하는 희생정신이 높은 사회를 의미한다. 끈기나 절약은 장기적이고 미래 지향적이다.

이러한 Hofstede의 문화차원을 요약하자면 <표 6>와 같다.

<표 6> 홉스테드의 5개 문화차원의 정의

문화 차원	문화차원 정의
개인주의 / 집단주의 (Individualism vs Collectivism)	집단이익보다 개인이익을 우선시하며, 개인 간의 구속력이 느슨함.
권력 거리 큼 / 적음 (Power distance)	하위자가 상위자로부터 자신을 격리시키는 감정적 거리.
불확실성 회피 / 수용 (Uncertainty Avoidance vs Acceptance)	불확실하거나 미지의 상황을 위협으로 느낌.
남성성 / 여성성 (Masculinity vs Femininity)	남녀는 차이가 있으며, 행동 각각이 남녀 각자에게 더 적합하다고 봄.
장기지향성 / 단기지향성 (Long-term vs Short-term orientation)	미래의 보상을 지향하는 끈기와 절약을 존중함.

Hofstede가 분류한 문화차원의 타당성에 대한 의문도 많이 제시되었는데, Sondergaad (1994)는 Hofstede의 방법을 이용한 61개의 작업에서 4가지 차원의 유효성을 확인하였다. 5개 차원 중 개인주의와 권력거리 차원만이 유효한 것으로 제시되었다(Smith, Dugan and Trompenarrs, 1996).

Hofstede가 제시한 척도들은, 분석수준이 개인일 경우, 타당도와 신뢰도에 심각한 문제점이 있다. 특히 권력거리와 불확실성회피는 신뢰도가 낮다. 이와 관련하여 응답자들이 Hofstede가 제시한 척도의 문항들에 다른 의미를 부여할 가능성이 높다는 점이 지적되기도 하였다(Yeh, 1988).

Collection @ pknu

제3절 공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향

공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향에 관한 선행연구를 살펴보면 한국에서는 조직행동론 분야에 있어서 앞에 제시한 것처럼 긍정적 행동에만 주로 초점을 맞춰 왔다. 조직과 직무에 대한 구성원의 태도 및 행동은 긍정적으로 나타날 수 있고 다른 한편으로는 부정적으로 나타날 수 있다. 노동자들이 조직이 공정하다고 느끼면 하는 행동유형 중에 긍정적인 반응행동에 대해서는 연구가 발전해 왔다. 공정성과 조직행동을 연구하는 많은 학자들은 조직이 공정하면 조직행동의 효과성을 나타내는 지표로서 직무만족, 조직몰입 등 여러 다양한 구성개념에 대하여 관심을 가져왔으며 조직성과에 영향을 미친 태도 변수와 관련한 연구를 많이 실시하였다. 그 후로는 조직시민행동 등 행동변수를 설명하는 연구로 나아갔다.

한편 노동자들이 조직이 공정한다고 느끼는 경우, 조직의 보상 지급에 불공정함을 느낄 수가 있으며 조직과 동료들에게 해를 끼치는 행동을 수행할 것이라 생각하여 부정적 행동과의 관계도 고려하여 연구해 왔다. 그러나 국내에서는 부정적 행동이라는 개념을 사용하지 않고 유사한 개념인 반생산적행동, 역기능적 행동, 등과의 관계를 많이 측정해 왔다. 그래서 공정성 3요소가 포괄적인 노사갈등행동에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구를 발전시킬 필요성이 있다.

공정성이 노사갈등행동에 미친 영향에 대해서는 선행연구가 없는 가운데, 노사갈등행동의 상위개념인 부정적 행동에 관해서는 유사한 개념인 반생산적행동, 역기능적 행동 등에 대해, 공정성보다는 불공정성이라는 용어를 사용하면서 공정성의 차원별로 나누어서, 연구가 주로 이루어졌다.

한광현(2004)은 조직 내 다양한 사건과 상황들 가운데에서 조직공정성과 반생산적 과업행동 간의 관계, 그리고 그 관계에 대한 부정적 감정 성향의 조절효과를 검토하였다. 그 결과, 부정적 감정 성향의 조절효과는 절차공정성과 대인측면의 반생산적 과업행동, 절차공정성과 조직측면의 반생산적 과업행동, 상호작용공정성과 대인측면의 과업행동에 유의적인 영향이 나타났고 분배공정성과 반생산적 과업행동 간의 유의적인 관계는 나타났으나 부정적 감정 성향의 조절효과는 없는 것으로 나타났다.

김시현(2007)은 (분배, 절차, 상호작용)불공정성이 반생산적 과업행동(차원들)에 영향을 연구하였고 조직냉소주의의 매개효과를 분석하였다. 결과로서는 불공정성(차원들)과

Collection @ pknu

조직냉소주의(차원들), 조직냉소주의(차원들)과 반생산적 과업행동(차원들)에 정의 관계가 있음을 밝혔다. 그러나 차원들에 따라서 결과가 조금씩 다르게 나옴을 볼 수 있다.

박미영(2007)은 불공정성과 그에 따른 노동자의 일탈행동 및 직무탈진에 대한 부적 정서의 매개효과를 연구하였다. 결과로써 불공정성의 따른 부정정서는 그 유형에 따라 직무탈진 및 일탈행동에 각각 영향을 미친 것으로 나타났으며 불공정성과 부정정서, 부정정서와 일탈행동 및 직무탈진에 관계에 정(+)의 영향이 있음을 밝혔다.

신이현 · 박경규(2012)는 조직으로부터 공정하지 못하다는 인식이 노동자의 태도(조직몰입, 경력몰입)에 어떤 영향을 미치며 이렇게 형성된 태도는 반생산적 과업행동에 어떤 영향을 미치는지 연구하였다. 그 결과, 노동자가 불공정성을 인식하면 조직몰입이나 경영몰입에 대한 태도는 부(-)의 효과가 있는 것으로 나타났으며 조직몰입이나 경력몰입이 조직에 해가 되는 행동인 반생산적 과업행동에 부(-)의 영향을 미치고, 경력몰입의 경우 조직몰입과 다르게 불공정성과 반생산적과업행동의 관계를 매개하지 않는다는 결과가 나왔다.

전경국(2014)은 간호사를 대상으로 신뢰를 매개로 하여 조직불공정성이 부정적 행동에 미치는 영향에 대한 연구를 실시하였다. 여기에서 조직 내 불공정성, 신뢰, 그리고 부정적 행동의 정도를 파악하고 불공정성이 신뢰에 미치는 영향, 신뢰가 부정적 행동에 미치는 영향을 파악하기 위하여 데이터 분석하였다. 그 결과, 세 요소의 불공정성(분배, 절차, 상호작용)과 조직적인 부정적 행동 간, 그리고 절차불공정성과 개인적인 부정적 행동 간에 신뢰의 유의한 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 사용자에 대한 신뢰에서는 절차불공정성과 상호작용불공정성만 조직적인 부정적 행동에 미치는 영향에 매개역할을 하였고 또한 상호작용불공정성과 개인적인 부정적 행동 간에 유의하게 매개하는 것으로 나타났다.

손태원 · 공도훈 · 이경태(2014)는 3요소 조직공정성 유형별 불공정성인식이 각각의 반응행동들과 어떤 관련이 있는지를 연구하였다. 반응행동 모형으로는 Hirschman 등의 EVLN모형(이탈, 항의, 충성, 태만)을 적용하였고 연구의 타당성을 높이기 위하여 한국종합사회조사(KGSS)의 2000년과 2009년의 데이터를 사용하고 분석하여 연구를 진행하였다. 연구 결과, 각 조직공정성유형 별로 반응행동(EVLN 모형)에 미치는 영향은 상이한 것으로 나타났다. EVLN과 가장 일관성 있고 유의미한 관계를 가지고 있는 조직공정성유형은 절차공정성으로 나타났다. 그리고 분배공정성은 이탈행동에 특별한 관계가

Collection @ pknu

있음을 보였고 상호작용공정성의 경우에는 직접적 항의와 부(-)의 관계가 있었다.[10]

용어는 다르지만, 아래의 연구들도 공정성이 부정적 행동에 대한 미치는 영향을 제시하고 있다. Greenberg and Scott(1996)는 3요소 모델 공정성들은 반생산적행동, 철회행동과 관계가 있음을 제시하였다. 노동자들이 불평등하다고 느끼면 자신의 노력 투입을 줄일 수가 있기 때문이다. 또한 Skarlicki and Folger(1997)는 조직이 불공정하다고 생각하면 부정적 태도를 가지고 이로 인해 더 이상 보상받을 수 없는 조직에서 반대행동을 한다고 제시하였다.

분배불공정성을 지각하는 노동자들은 공정성을 회복하기 위한 노력의 일환으로 조직 내에서 물건을 훔치거나 파괴적 행동과 같은 부정적 행동을 한다는 것이 빈번하게 보고되어 왔다. Greenberg(1990)는 분배와 절차상의 불공정성 인식이 노동자의 반사회적 행동을 증가시킴을 밝혔다. Skarlicki and Flolger(1997)는 절차공정성과 상호작용공정성이 모두 낮을 경우, 분배의 불공정성이 구성원의 보복행위로 이어짐을 밝혔다. 불공정성지각의 직접적인 대상뿐만 아니라 주변의 동료들, 자신이 속한 집단 및 조직에 대한 반생산적 행동의 출현도 나타날 수 있음이 연구를 통해 제시되기도 하였다(Bies, 1987).

공정성을 지각하면 노동자에게 동기를 부여하는 현상이 나타나게 되지만 불공정성을 지각하면 의도적으로 부정적 행동을 유발해 조직의 공정성을 회복하려는 방향으로 행동하려 한다는 것이다(Greenberg, 1993). Mikula, Scherer and Athenstaedt(1998)는 37개국의 데이터를 바탕으로 불공정성에 대한 인식과 노동자의 정서를 연구한 결과, 불공정성의 인식은 노동자들로 하여금 분노, 혐오, 슬픔의 감정을 유발시킴을 증명하였다.

앞서 제시한 공정성과 노사갈등행동에는 노사갈등행동에 대해 연구하는 학자들은 행동의 분류를 똑같이 구분할 때도 있고 비슷하게 구분하려고 달리 설정하는 경우도 있다. 예컨대, 착복(embezzlement), 사기(fiddling), 절도(pilferage)와 도둑질(thief) 등의

10) 권중생(2001)은 혁신저항에 대한 공정성의 영향을 실증연구하였는데, 분배공정성이 개인차원에서는 혁신저항에 별로 영향을 미치지 않지만 조직차원에서는 어느 정도 영향을 미치며, 절차공정성은 개인차원과 조직차원 모두에게 혁신저항에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직냉소주의에 공정성이 미치는 영향을 실증분석한 연구들이 있는데, 김용재(2009)는 분배공정성과 절차공정성이 조직냉소주의에 부의 영향을 미침을, 차동옥(2004)은 절차공정성은 조직냉소주의에 부(-)의 영향을 미쳤으나, 분배공정성은 조직냉소주의에 영향을 미치지 않음을 제시하였다.

Collection @ pknu

용어들 모두 같은 행동에서 나온다. 그리고 작업 파괴와 문화적 파괴 등도 파괴행동 용어이다. Vardi and Weitz(2004)는 노사갈등행동을 포괄적이고 일반적으로 통합한 다섯 개의 유형으로 구분하였다.

그동안 공정성과 노사갈등행동에 대한 연구들에 노사갈등행동의 하위변수 일부에 대해서만 연구가 이루어져 왔다. 따라서 통합적인 노사갈등행동 유형을 가지고 연구할 필요가 있다. 선행연구들을 토대로 본 연구에서는 Vardi and Weitz(2004)의 노사갈등행동유형 분류를 사용하여 포괄적인 연구를 하고자 한다.

선행연구들을 살펴보면 조직이 불평등하고 노동자들이 불공정함을 느끼면 노사갈등행동이라는 부정적 행동을 한다는 것을 알 수 있다. 반대로 말하자면, 조직이 공정한다면 노동자들의 노사갈등행동이 줄어들 것이다. 그리고 3요소 공정성 인식 각각에 따라 노사갈등행동차원 네 가지가 다를 수 있음을 밝히고자 하였다. 조직불공정성이 반생산적 과업행동, 보복행동, 이탈 등에 정의 영향을 미친다는 선행연구들 토대로 본 연구에는 공정성이 노사갈등행동에 부의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

제4절 공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향에 대한 문화의 영향

공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향에 있어서 문화차원을 고려한 연구는 국내, 국외에는 그리 많지 않았다. 그리고 대부분의 국가문화를 측정한 연구들은 문화 차원으로서 Hofstede의 다섯 개 문화차원을 사용하여 주로 연구하였다. 국내에는 발전이 덜 되지만 서양 사회에는 인적 자원, 조직연구에는 문화의 필요성을 많이 살펴보고 있었다. 모든 이론을 비교문화차원에서 측정하고 문화차이의 중요성을 고려하고 있다. 그러나 공정성과 노사갈등행동 간의 문화의 조절효과를 검토하는 연구는 거의 이루어지지 않았다.

공정성과 조직효과성변수들의 관계를 밝힌 연구들이 많이 이루어져 왔다. 그리고 그 연구들은 세계의 다양한 문화를 가진 여러 나라를 대상으로 이루어져 왔는데, 그 결과는 각기 다른 것으로 나타났다.

선행연구들을 살펴보자면 국외연구의 경우 Bidder, Chang and Tylor(2001)는 절차공정성이 보복(retaliation)에 미치는 영향을 개인주의가 (-)의 조절효과를 갖고 있다고 제

Collection @ pknu

시하였다.

Lam, Schaubroeck and Aryee(2002)는 공정성이 계획적 결근에 미치는 영향을 권력거리가 (-)의 조절효과를 갖고 있다고 제시하였다.

조직공정성이 부정적 행동에 미치는 영향에 대해 Hofstede의 문화차원 4개의 조절효과를 메타 분석한 Shao et al.(2013)는, 결과변수로 긍정적인 태도 및 행동, 부정적인 태도 및 행동과의 관계를 연구하였으나 본 연구에 관련 있는 부정적인 행동(negative behavior)과의 관계만 살펴보면, 노사갈등행동을 조직 중심 노사갈등행동(조직 중심 파괴행위, 조직중심 보복행동, 절도, 조직 중심 역효과적 업무행동, 조직이탈)과 사용자 중심 노사갈등행동(감독자 파괴행위, 감독자 중심 보복 행동, 감독자 중심 위험행위)으로 분류하였다. 메타분석 결과, 개인주의의 조절효과로서 공정성과 두 가지 노사갈등행동 간에 유의적인 정(+)의 조절효과를 가졌고 불확실성회피, 남성성의 조절효과에는 사용자 중심 노사갈등행동에 유의적인 정(+)의 조절효과가 나타났다. 권력거리의 조절효과는 공정성과 조직중심 노사갈등행동에 정(+)의 조절효과를 갖고 있고 사용자 중심 노사갈등행동에는 부(-)의 조절효과를 갖고 있다. 공정성 지각에 따른 노사갈등행동이 문화에 따라 다르게 나타날 수 있다는 결론을 제시하고 있다(Shao et al, 2013).

선행연구의 결과들은 공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향을 Hofstede의 문화차원이 조절하고 있음을 시사하고 있으나, 공정성의 차원들과 노사갈등행동의 차원들 전체에 대해 연구할 필요가 있다.

이상의 선행연구들을 토대로 문화는 Hofstede의 5개 문화차원이 공정성 차원들이 노사갈등행동 차원들을 설명하는 데서 조절효과를 할 것이라는 가정 하에서 본 연구의 문화의 조절효과에 관한 <가설 2>를 도출하였다. 이로 인해 <가설 2>의 하위가설로서 공정성의 차원들이 노사갈등행동의 차원들에 미치는 영향에 대해 문화가 조절역할을 할 것이라는 가설들을 설정하였다.

Collection @ pknu

제3장 실증연구의 가설 및 방법론

제1절 연구모형과 연구가설

본 연구의 목적은 공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향과 이러한 영향을 문화가 조절하는 효과를 분석하는 것이다. 공정성의 차원인 분배공정성, 절차공정성 및 상호작용공정성이 노사갈등행동의 차원인 대인적, 생산적, 재산적, 정치적 노사갈등행동[11]에 어떤 영향을 미치는지 그리고 이러한 영향을 문화의 차원인 개인주의, 권력거리, 남성성, 불확실성회피, 장기지향성이 조절하는가를 실증분석하고자 한다. 분석수준은 개인수준인데[12] 설정한 실증연구의 모형을 나타낸 것이 <그림 1>이다.

<그림 1> 연구의 모형

앞에 제시한 선행연구들을 결론적으로 살펴보면 조직이 공정하면 노동자들이 노사갈등행동을 덜 한다는 결과들을 볼 수가 있다. 그런데 선행연구들은 노사갈등행동의 하위차원에만 집중해 왔다. Blau and Andersson(2005)는 종단연구를 실시하였는데, 연

11) 노사갈등행동은 Vardi and Weitz(2004)의 misbehavior의 5개 분류행동 중에서 개인의 내적 노사갈등행동은 감정관련 측정하기 어려운 항목을 제외하였다.

12) Hofstede의 문화차원의 영향에 관해 메타분석한 Tras, Kirkman and Steel(2010)이 사용한 연구결과는 총 1,507개이었는데, 개인수준연구가 1,204개이고, 집단수준연구가 87개이고, 국가수준연구가 258개이었다. Tras, Kirkman and Steel(2010)는 Hofstede의 척도가 개인분석수준에 특화설계된 문화가치척도(Jackson et al., 2006; Earley and Erez, 1997)에 비해 예측력이 낮지 않으므로 개인수준연구에서 사용될 수 있다고 제시하였다.

Collection @ pknu

구가 시작된 시기(time 1)의 분배공정성인식이 그 다음 시기(time2)의 노사갈등행동의 하위차원이라고 볼 수 있는 버릇없는 행동유형에 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났다.

나아가서 Clark and James(1999)도 공정성이 부정적 창의성에 미치는 유의적인 부(-)의 영향을 밝혔고 용어만 다르지만, 아래의 연구들은 공정성이 부정적 행동에 대한 미치는 영향을 제시하고 있다. Greenberg and Scott(1996)은 3요소 모델 공정성들은 반생산적 행동, 철회행동과 관계가 있음을 제시하였다. 노동자들이 불평등하다고 느끼면 투입을 줄일 수가 있기 때문이다. 또한 Dailey and Kirk(1992), Skarlicki and Folger(1997), Organs and Moorman(1993)는 조직이 불공정하다고 생각하면 부정적 태도를 느끼고 이로 인해 더 이상 보상받을 수 없는 조직에서 반대행동을 한다고 제시하였다. 위 선행연구들의 가정 하에서 노동자들이 회사나 사용자, 조직이 불공정하다고 생각하면 노사갈등행동을 한다는 것을 도출할 수 있다.

선행연구들을 살펴보면 조직이 불평등하고 불공정하다는 것을 느끼면 노사갈등행동을 더 한다는 결과들로 정리하고 있다. 반대로는 조직이 공정한다면 노동자들의 노사갈등행동이 줄어들 것이다. 그리고 각각 3요소 공정성 인식에 따라서 노사갈등행동 차원 4가지에 대한 영향이 서로 다를 수 있다. 그래서 본 연구에서는 조직이 공정하면 종업들이 노사갈등행동을 하지 않을 것이라는 주장 하에서 가설 1과 하위가설들을 <가설 1-1에서 1-12>까지 설정하였다.

가설1: 공정성은 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
가설1-1: 분배공정성은 대인적 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
가설1-2: 분배공정성은 생산적 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
가설1-3: 분배공정성은 재산적 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
가설1-4: 분배공정성은 정치적 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
가설1-5: 절차공정성은 대인적 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
가설1-6: 절차공정성은 생산적 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
가설1-7: 절차공정성은 재산적 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
가설1-8: 절차공정성은 정치적 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
가설1-9: 상호작용공정성은 대인적 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

Collection @ pknu

가설1-10: 상호작용공정성은 생산적 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
가설1-11: 상호작용공정성은 재산적 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
가설1-12: 상호작용공정성은 정치적 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

선행연구에 따라서 공정성에 따른 노사갈등행동이 문화에 따라 다르게 나타날 수 있다는 가정 하에서 가설 2를 아래와 같이 설정하였다. 문화차원 변수로는 Hofstede의 다섯 개 문화차원을 사용한다.

다음으로, 공정성과 공정성 효과 변수들의 관계는 문화에 따라 다르게 나타난다는 것을 앞선 선행연구 검토를 통해 도출할 수 있다. 그리고 공정성과 노사갈등행동 간의 관계에 문화차원에 조절효과에 대한 선행연구는 하나밖에 없으며 그 선행연구를 토대로 다음과 같이 가설 2를 설정하였다.

가설 2: 문화는 공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향을 조절할 것이다.
가설 2-1: 개인주의는 공정성(차원들)이 노사갈등행동(차원들)에 미치는 영향을 조절할 것이다.
가설 2-2: 권력거리는 공정성(차원들)이 노사갈등행동(차원들)에 미치는 영향을 조절할 것이다.
가설 2-3: 남성성은 공정성(차원들)이 노사갈등행동(차원들)에 미치는 영향을 조절할 것이다.
가설 2-4: 불확실성회피는 공정성(차원들)이 노사갈등행동(차원들)에 미치는 영향을 조절할 것이다.
가설 2-5: 장기지향성은 공정성(차원들)이 노사갈등행동(차원들)에 미치는 영향을 조절할 것이다.

Collection @ pknu

제2절 변수의 조작적 정의와 설문문항

본 연구에 사용하는 변수들의 조작적 정의는 <표 7>, <표 8>, <표 9>과 같다.

<표 7> 공정성 변수의 조작적 정의

공정성차원	조작적 정의
분배공정성	구성원들이 받는 보상의 크기에 대한 공정함을 느끼는 정도
절차공정성	보상의 크기의 결정과정/수단에서 인식되는 공정함을 느끼는 정도
상호작용공정성	사용자가 인간관계상의 상호작용에서 배려한다고 지각되는 정도

<표 8> 노사갈등행동 변수의 조작적 정의

노사갈등행동차원	조작적 정의
대인적 노사갈등행동	사용자와 개인, 동료와 개인에 대한 해를 끼치는 행동의 정도
생산적 노사갈등행동	회사의 생산과정에 나쁘게 하거나 손해를 끼치는 행동의 정도
재산적 노사갈등행동	회사의 자금, 투자와 회사의 시설 및 기계, 회사의 자산을 고장 및 파괴하는 행동의 정도
정치적 노사갈등행동	자신에 이익을 위하여 합리적인 행위를 표현해 주려고 하는 속인 행동의 정도

<표 9> 문화 변수의 조작적 정의

문화차원	조작적 정의
개인주의	개인이익을 집단이익보다 우선시하는 정도
권력거리	사용자와 부하 간의 권력 차이의 정도
남성성	남녀 (역할)차이를 구별하는 정도
불확실성 회피	불확실하거나 미지의 상황을 위협으로 느낌의 정도
장기지향성	저축 정도와 미래의 보상 및 고정을 지향하는 정도

본 연구에서 사용된 설문지는 크게 세 부분으로 구성되어 있으며 <표 10>과 같이 구성되어 있다. 측정척도로는 5점 척도를 사용하였다.

Collection @ pknu

<표 10> 문항표

구분		변수	번호	사용한 척도
국가 문화	개인주의 <->집단주의	개인적 여유를 중시함	I-1	Hofstede(1994) (VSM)
		쾌적한 작업 환경을 중시함 (R)	I-2	
		고용안정성을 중시함 (R)	I-4	
	권력거리	상하 간 의사표현의 두려움	I-14	
		복수상사 구조 회피	I-16	
	남성성 <->여성성	직무상승의 기회	I-7	
		타인을 신뢰 (R)	I-19	
		타인의 실패를 타인의 탓으로 인식	I-20	
	불확실성 회피	관리자 자질 (R)	I-15	
		종업원간의 경쟁을 손해로 인식함	I-17	
		회사 규칙 준수	I-18	
	장기지향성	절약을 중시함	I-10	
		전통의 존중 (R)	I-12	
공정성	분배 공정성	학력에 따른 차별	II-1	Moorman(1991) 김영진(1996)
		능력을 고려함	II-4	
		성과를 고려함	II-10	
	절차공정성	보상결정시 상급자와의 친분관계 (R)	II-2	
		보상결정에 일관성 적용	II-8	
		결정의 일관성 유지	II-11	
	상호작용 공정성	견해를 고려	II-3	
		노동자 요구에 따른 보상결정 이유를 설명함	II-6	
		친절과 배려	II-9	
노사갈등 행동	대인적 노사갈등행동	동료와의 안 좋은 관계	III-2	Vardi and Weitz(2003)
			III-4	
			III-8	
	생산적 노사갈등행동	지각이나 업무 시간 낭비	III-1	
			III-5	
		업무처리를 빠뜨림	III-9	
	재산적 노사갈등행동	회사자산을 개인적 사용	III-3	
		기계나 물품 고장을 냄	III-6	
		돈이나 재료 낭비	III-10	
	정치적 노사갈등행동	특정 종업원에게 편애	III-7	
		의사결정 반대	III-11	

조절역할을 할 문화의 측정항목으로는 문화적 지각의 정도를 측정하고 있는 Hofstede(1994)의 가치조사 모듈 질문항목(VSM 94)을 사용하였다. 독립변수인 공정성은 근로자들이 사용자의 관리방식에 공정함을 느끼는 정도를 측정하기 위하여 신뢰도가 높은 항목으로 설정된 김영진(1996)의 분배공정성과 절차공정성 측정 문항들과

Collection @ pknu

Moorman(1991)의 상호작용공정성 측정문항들을 사용하였다. 종속변수인 노사갈등행동(의도)의 측정문항은 misbehavior를 노사갈등행동의 유사한 개념으로 Vardi and Weitz(2004)의 misbehavior에 대한 5차원 측정항목들 중에서 대인적 노사갈등행동, 생산적 노사갈등행동, 재산적 노사갈등행동, 정치적 노사갈등행동 네 가지 차원에 대해 그 관련 문항들로 사용하였다.

제3절 표본과 통계분석방법

본 연구는 미얀마와 한국 기업에 근무하고 있는 근로자를 대상으로 설문지를 배포하였다. 표본의 일반화를 위하여 여러 업종별로 조사하였다. 그리고 연령이나 직종도 다양하게 분포되게 설정하였다.

표본을 살펴보면 본 연구의 목적대로 두 나라의 공정성 인식이 노사갈등행동에 미치는 영향에서 문화의 조절역할을 측정할 것이기 때문에 본 연구에 표본을 미얀마와 한국의 현지기업들에 일하고 있는 노동자들 대상으로 조사를 실시하였다. 업종별로는 표본을 넓게 제조업, 서비스업, 금융업 등의 미얀마 22개 기업, 한국에서는 10개 기업을 대상으로 각 나라의 언어로 작성하여 배포하였다. 한국 응답자 162명, 미얀마 응답자 217명 총 379명이 응답하였다. 미얀마에는 총 220부를 배포하며 217부 회수된 설문지 중 불명확하거나 불성실한 응답(미얀마 설문지 59부, 한국 설문지 11부)을 제외하여 158부의 미얀마 응답 자료와 151부의 한국 응답자료 총 309부로 결과를 분석하였다.

표본의 특성은 <표 11>에 나타나 있다. 미얀마표본보다 한국표본에서 남성의 비율이 높다. 연령으로는 미얀마에는 16살이라면 고등학교 졸업하는 경우가 많아서 가정이 너무 어려운 사람들은 고등학교만 졸업하고 바로 취직하기 때문에 미얀마의 표본은 연령 20세 이하가 있다. 따라서 20살 이하로 미얀마 표본에는 19.0%로 가리키고 있다. 21살에서 30살까지는 미얀마에는 대학교를 졸업하고 취업을 가장 많이 하는 연령이기 때문에 40.5%로 나타나고 있으며 한국의 11.9%보다 높은 비율을 차지하고 있다. 그 다음으로는 31살부터 40살까지인 경우 미얀마 표본31.6%, 한국은 37.7%이다. 연령의 마지막 구분으로는 41살에서 50살과 51살 이상으로 설정하여 미얀마에서 두 분포 다 각각이 3.8%와 5.1%로, 한국에서는 37.7%와 10.6%로 분포되었다. 이를 보면 미얀마는 40살

Collection @ pknu

이상인 사람들은 적은 수의 사람만 일을 하고 있음을 알 수 있다.

학력의 경우 미얀마 표본에는 고졸이하는 54.4%로 다소 높은 비율을 차지하고 있으며 전문대졸 이상은 43.0%로 나타나고 있다. 한국의 경우에는 고졸이하가 39.7%이고 전문대졸이상은 57.6%이다. 마지막으로 직종의 경우 미얀마 표본에는 생산직이 거의 3분의 2의 비율로 제일 높고 한국 표본도 그러하다.

<표 11> 표본의 특성

특성		미얀마		한국		전체	
		빈도	구성비	빈도	구성비	빈도	구성비
성별	여성	64	40.5	36	23.8	100	32.4
	남성	94	59.5	114	75.5	208	67.3
나이	20세 이하	30	19.0	-	-	30	9.7
	21세~30세	64	40.5	18	11.9	82	26.5
	31세~40세	50	31.6	57	37.7	107	34.6
	41세~50세	6	3.8	57	37.7	63	20.4
	51세 이상	8	5.1	16	10.6	24	7.8
근속기간	10년 이하	150	94.9	63	41.7	213	68.9
	11년~20년	8	5.1	49	32.5	57	18.4
	21년~이상	-	-	36	23.8	36	11.7
학력	고졸이하	86	54.4	60	39.7	146	47.2
	전문대졸 이상	68	43.0	87	57.6	155	50.2
직종	생산직	100	63.3	53	35.1	153	49.5
	사무직	30	19.0	49	32.5	79	25.6
	판매직	12	7.6	6	4.0	18	5.8
	기술직	16	10.1	17	11.3	33	10.7
	기타	-	-	21	13.9	21	6.8
합계		158	100	151	100	309	100

주: 무응답 제외

통계분석방법으로서 SPSS의 위계적 회귀분석을 사용하였다.[13] 이에 앞서, 본 연구에 목적 및 원래 설정과 맞는지 측정항목들의 타당도 및 신뢰도 분석을 하여 본 연구에 특성과 타당하지 않은 몇 가지 문항을 제거한 후에 타당도 분석을 다시 실시하였다. 그 다음에는 변수들 간에 상관계수를 보고자 상관관계도 분석하였다. 그 후로는 종속변수에 영향을 미치는 독립변수를 알아보기 위해서 가설검증과 모형의 설명력 및

13) 일반화 가능성을 높이기 위해서 두 나라의 표본을 합쳐서 분석하였다.

dCollection @ pknu

본 연구에 원래 측정하고자 하는 연구 설정의 결과가 어떻게 나오는지를 공정성 3요소 모두가 노사갈등행동 유형에 각각 어떠한 영향이 있는지 살펴보고 공정성 인식이 노사갈등행동에 미치는 영향에 대한 문화의 조절효과도 같이 측정하고자 위계적 회귀분석을 실시했다.

제4절 변수의 타당도와 신뢰도 분석결과

본 연구의 연구모형은 세 개의 구성개념으로 설정되어 있으며, 변수를 세분화하면 독립변수인 공정성변수는 세 가지 하위변수로, 그리고 종속변수인 노사갈등행동은 네 가지 하위변수로 구성되어 있으며 조절변수인 문화는 Hofstede의 다섯 개 하위변수로 구성되어 있다. 가설검증에 앞서 제시된 개념들의 신뢰성과 타당성을 분석하였다. 측정항목의 신뢰성 검증을 위하여 Cronbach's α를 통한 내적 일관성분석을 실시하였다. Nunnally and Bernstein(1994)에 따르면 탐색연구 분야에서는 알파계수의 값이 0.6이상이면 충분하고, 기초연구분야에서는 0.8, 응용연구 분야에서는 0.9이상이 되어야 한다고 제시하였다. 본 연구는 탐색적 연구이기 때문에 계수 값이 0.6 이상이면 신뢰성 기준을 충족하는 것으로 보았다.

<표 12> 공정성에 대한 요인분석 결과

문항	성분			Cronbach' α
	상호작용 공정성	분배 공정성	절차 공정성	
요구하면 보상결정 이유를 설명함	.885	.136	.146	0.721
친절과 배려	.719	.436	.203	
능력을 고려함	.128	.911	.092	0.788
성과를 고려함	.423	.784	.181	
보상 결정시 상급자오의 친분관계	-.081	-.031	.946	0.771
보상결정에 일관성 적용	.519	.304	.588	
결정의 일고나성 유지	.433	.442	.574	
아이겐값	1.959	1.943	1.674	
누적변량	27.989	55.751	79.672	

Collection @ pknu

<표 12>을 보면 공정성문항의 타당도가 높게 나왔고 신뢰도 분석결과 Cronbach 알파 값은 분배공정성이 0.788, 절차공정성이 0.771, 상호작용공정성이 0.721로 신뢰성 있게 나왔다.

<표 13> 노사갈등행동에 대한 요인분석 결과

	성분				Cronbach' α
	재산적 노사갈등 행동	대인적 노사갈등 행동	생산적 노사갈등 행동	정치적 노사갈등 행동	
돈이나 재료 낭비	.848	.244	.041	.012	.655
기계나 물품 고장을 냄	.757	.160	.236	.183	
업무 중에 자주 초조하거나 긴장감을 느낌	.127	.869	.083	.147	.698
동료들에게 험담하곤 함	.204	.788	.153	.073	
지각이나 업무시간 낭비	.108	.354	.748	-.291	.513
업무처리를 빠뜨림	.505	-.111	.629	.201	
특정 종업원을 편애	.162	.186	.113	.902	.418
의사결정반대	.082	.119	.736	.331	
아이겐값	1.650	1.649	1.596	1.108	
누적변량	20.630	41.238	61.185	75.033	

종속변수인 노사갈등행동의 요인 분석 결과, 타당도는 거의 높은 것으로 나왔지만 '의사결정 반대'라는 정치적 노사갈등행동 측정항목이 타당도가 낮게 나왔다. Cronbach 알파 분석결과는 대인적 노사갈등행동, 생산적 노사갈등행동, 재산적 노사갈등행동, 정치적 노사갈등행동 각각 0.698, 0.513, 0.655와 0.418로 신뢰도가 나자지 않게 나왔다.

문화의 경우 신뢰도 계수 0.6 기준을 충족하는 변수는 장기지향성(α=0.693)과 개인주의(α=0.581)이다. 권력거리, 남성성, 불확실성 회피 변수들은 타당도와 신뢰도가 낮은 것으로 나타났다. 이는 Hofstede의 문화 차원을 사용해서 동남아아시아 여러 나라의 문화를 측정한 다른 선행연구들의 결과와 유사하다. Hofstede의 문화 차원 중 신뢰도가 낮은 측정문항들을 살펴보면 남성성인 경우에 "① 직무상승의 기회, ② 타인을

Collection @ pknu

신뢰(R), ③ 타인의 실패를 타인의 탓으로 인식함" 으로 구성되어 있는데, 문항들이 한 측면에서 묻고자 하는 문항들이 아니기 때문이라고 보인다. 즉 Hofstede의 문화차원은 다양한 표본을 대상으로 연구가 이루어져 왔음에도 불구하고 그만큼 타당성이 인정된 개념이라고 볼 수 있다. 어떤 변수들의 신뢰도와 타당도가 낮아지는 문제는 있으나 Hofstede의 문항은 그 타당성, 신뢰성이 입증된 것으로 이미 타당도가 확보된 측정도구의 의미를 살리는 것이 중요하다는 가정 하에 본 연구는 Hofstede의 논의를 유지하기 위해 신뢰도가 낮은 변수들을 제거하지 않았다.

선행연구들 경우 타당도가 낮은 변수들을 제거하여 실증통계분석을 진행해 왔는데 본 연구에는 Hofstede의 문화차원 다섯 개를 모두 포함해야 문화라는 개념이 통합적으로 의미가 있다는 점에서 문화의 조절효과를 살펴보는 데에 모든 차원을 사용하였다.

<표 14> 문화에 대한 요인분석 결과

변수	성분					Cronbach' α
	장기지향성	개인주의	남성성	불확실성 회피	권력거리	
전통의 존중	-.839	.103	.042	.166	.044	.693
절약을 중시함	.796	-.127	-.060	.152	.077	
쾌적한 작업 환경을 중시함	-.095	.802	.098	.005	.059	.581
고용의 안정성을 중시함	-.051	.773	-.212	.064	.004	
개인적 여유를 중시함	.108	-.542	.462	.100	.106	
타인을 신뢰	.098	.203	-.648	-.189	-.001	.278
타인의 실패를 타인의 탓으로 인식	.397	.073	.540	-.109	-.088	
회사규칙 준수	.154	.146	.068	.804	-.218	.242
관리자 자질	.319	.169	-.113	-.680	-.315	
상하 간 의사표현의 두려움	.032	.041	.015	-.035	.944	.043
복수 상사구조 회피	-.146	-.038	.731	.028	.049	
아이겐값	1.675	1.661	1.537	1.223	1.070	
누적변량	15.226	30.326	44.298	55.417	65.144	

Collection @ pknu

제4장 실증분석결과

제1절 기술통계 분석결과

상관관계 분석결과를 보면, 대인적, 생산적, 정치적 노사갈등행동은 분배공정성과 유의한 부(-)의 상관관계를 가지고 있으며 절차공정성인 경우에는 노사갈등행동 변수들과 아무런 상관이 없는 것으로 나타났다. 따라서 노동자들이 조직의 분배가 공정한다고 느끼면 대인적, 생산적, 정치적 노사갈등행동을 덜 한다고 예측할 수 있다. 상호작용공정성은 생산적, 정치적 노사갈등행동과 부(-)의 관계를 갖고 있으며 재산적 노사갈등행동과는 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

<표 15> 상관관계분석결과

구분	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 분배공정성	1											
2. 절차공정성	.382**	1										
3. 상호작용공정성	.528**	.499**	1									
4. 대인적 노사갈등행동	-.125*	-.057	.003	1								
5. 생산적 노사갈등행동	-.212**	-.076	-.143*	.352**	1							
6. 재산적 노사갈등행동	.040	.029	.141*	.395**	.453**	1						
7. 정치적 노사갈등행동	-.239**	-.073	-.137*	.351**	.427**	.387**	1					
8. 개인주의	-.015	-.019	.131 *	.076	.149 *	.111	.050	1				
9. 권력거리	-.206**	-.102	-.124 *	.251 **	.242 **	.127 *	.190 **	.077	1			
10. 남성성	.070	.081	.065	-.305 **	-.121 *	-.111	-.042	-.116	-.123*	1		
11. 불확실성회피	.062	.058	.013	-.025	-.087	-.098	-.078	.066	-.063	.069	1	
12. 장기지향성	.021	.078	.052	.220 **	.134 **	.148 **	-.030	.070	.074	-.140*	-.039	1

* p < 0.05, ** p < 0.01

변수들의 평균을 살펴보면 남성성, 불확실성회피 및 장기지향성이 전체적으로 높은 것으로 나타났고 공정성 요인변수들도 적당히 높게 나타났다. 노사갈등행동 변수들은 작은 것으로 나타났다. 그것은 전체표본의 노동자들이 공정성도 거의 비슷하게 인식하고 있고 노사갈등행동이 제일 낮음으로써 미얀마와 한국 전체 노동자들이 노사갈등행

Collection @ pknu

동을 거의 하지 않음으로 나타났다.

〈표 16〉 변수별 평균과 표준편차

변수	하위변수	평균(표준편차)
문화	개인주의	2.64(0.48)
	권력거리	2.55(0.81)
	남성성	3.34(0.68)
	불확실성회피	3.35(1.29)
	장기지향성	2.95(0.52)
공정성	분배공정성	2.71(1.10)
	절차공정성	2.87(0.92)
	상호작용공정성	2.65(1.06)
노사갈등행동	대인적 노사갈등행동	1.75(0.78)
	생산적 노사갈등행동	1.57(0.68)
	재산적 노사갈등행동	1.29(0.49)
	정치적 노사갈등행동	1.51(0.64)

제2절 가설검증결과

1. 가설 1의 검증결과

가설 검증결과는 〈표 17〉에 나타나 있다. 검증한 결과, 연구가설의 몇 가지 하부가설에 대하여 유의하게 부분 채택되었다. 살펴보면 분배공정성은 대인적, 생산적, 정치적 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1-1, 1-2, 1-4가 채택되었고, 상호작용공정성은 재산적 노사갈등행동에 유의한 정(+)에 영향을 미치므로 가설은 기각되었다. 결론적으로는 공정성이 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 부분 채택되었다.

Collection @ pknu

<표 17> 가설 1에 대한 분석결과

모형 \ 종속변수	대인적 노사갈등행동		생산적 노사갈등행동		재산적 노사갈등행동		정치적 노사갈등행동	
	베타	t	베타	t	베타	t	베타	t
성별	.131	2.280**	.169	2.865**	.117	1.974**	.248	4.311**
나이	.116	1.634*	.021	.288	-.205	-2.785**	.008	.108
근속기간	.191	2.759**	-.005	-.063	.116	1.616*	.032	.456
학력	.035	.617	.092	1.583*	-.037	-.636	.055	.972
분배공정성	-.120	-1.849*	-.147	-2.217**	-.018	-.268	-.220	-3.394**
절차공정성	.004	.066	-.001	-.020	.000	.007	.030	.481
상호작용공정성	.054	.808	-.055	-.802	.186	2.678**	-.022	-.328
F 값	5.789**		3.091**		2.631**		5.552**	
R^2	.119		.067		.058		.114	
$\triangle R^2$	.010		.033**		.030**		.048**	

* p < 0.1, ** p < 0.05

<표 18> 가설 1 채택여부

가설		채택여부
가설 1-1	분배공정성은 대인적 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-2	분배공정성은 생산적 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-3	분배공정성은 재산적 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 1-4	절차공정성은 정치적 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-5	절차공정성은 대인적 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 1-6	절차공정성은 생산적 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 1-7	절차공정성은 재산적 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 1-8	절차공정성은 정치적 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 1-9	상호작용공정성은 대인적 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 1-10	상호작용공정성은 생산적 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 1-11	상호작용공정성은 재산적 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 1-12	상호작용공정성은 정치적 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 1	**공정성은 노사갈등행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.**	**부분채택**

Collection @ pknu

2. 가설 2의 검증결과

<표 19>를 보면 공정성의 3 가지 요소가 노사갈등행동에 미치는 영향에 대한 개인주의 문화차원의 조절효과를 측정한 결과를 볼 수 있다.

<표 19> 공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향에 대한 개인주의문화의 조절효과

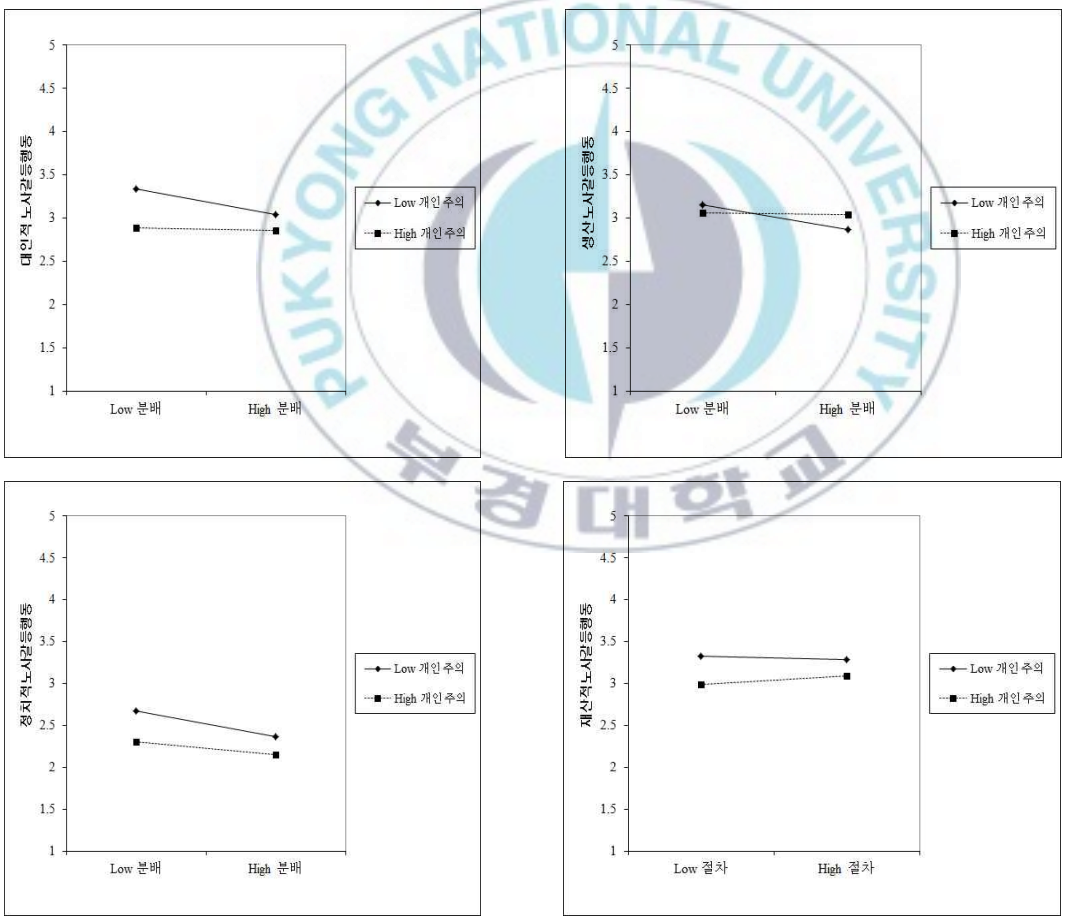
모형 \ 종속변수	대인적 노사갈등행동		생산적 노사갈등행동		재산적 노사갈등행동		정치적 노사갈등행동	
	베타	t	베타	t	베타	t	베타	t
성별	.131	2.276**	.168	2.843**	.117	1.963*	.248	4.309**
나이	.116	1.627*	.026	.352	-.203	-2.754**	.007	.093
근속기간	.191	2.755**	-.004	-.056	.116	1.616*	.032	.454
학력	.035	.614*	.095	1.631*	-.036	-.617	.054	.958
분배공정성	-.120	-1.810*	-.132	-1.934**	-.012	-.180	-.224	-3.367**
절차공정성	.004	.064	.003	.048	.002	.031	.029	.464
상호작용공정성	.055	.787	-.075	-1.055	.179	2.493**	-.018	-.252
개인주의	-.001	-.024	.065	1.115	.023	.387	-.015	-.258
F값		5.049**		2.862**		2.314**		4.851**
R^2		.119		.071		.058		.115
$\triangle R^2$		.000		.004		.000		.000
성별	.118	2.038**	.151	2.538**	.114	1.903*	.239	4.113**
나이	.128	1.800*	.039	.530	-.196	-2.660**	.015	.215
근속기간	.179	2.574**	-.016	-.225	.114	1.582*	.023	.335
학력	.019	.320	.081	1.351	-.037	-.616	.044	.751
분배공정성	-.555	-2.450**	-.646	-2.774**	-.225	-.959	-.535	-2.344**
절차공정성	-.257	-.912	.039	.134	-.388	-1.331	-.172	-.607
상호작용공정성	-.160	-.546	-.326	-1.086	-.269	-.892	-.213	-.723
개인주의	-.412	-1.951*	-.212	-.975	-.515	-2.359**	-.339	-1.593*
분배x개인주의	.446	1.979**	.532	2.296**	.210	.903	.318	1.402*
절차x개인주의	.319	1.020	-.018	-.056	.471	1.456*	.247	.783
상호작용x개인주의	.263	.784	.291	.845	.551	1.589*	.239	.707
F값		4.291**		2.671**		2.308**		3.859**
R^2		.137		.090		.079		.125
$\triangle R^2$		.018*		.019*		.021*		.011*

* p < 0.1, ** p < 0.05

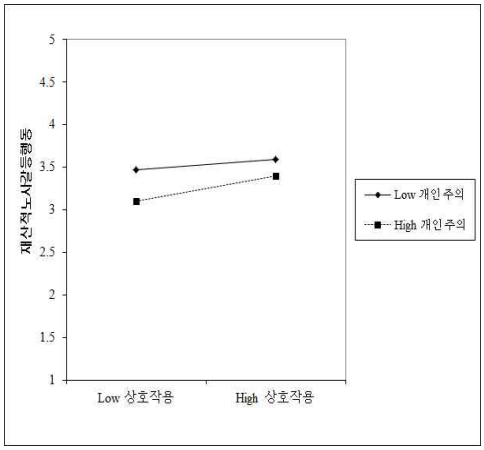
Collection @ pknu

조절효과 분석을 위하여 개인주의와 공정성의 상호작용 항목들을 투입하여 노사갈등행동 4차원에 미치는 영향을 측정하였다. 상호작용 항목(분배공정성x개인주의)이 대인적, 생산적, 정치적 노사갈등행동을 설명하는 데 있어서 유의적이고, (절차x개인주의) 항목과 (상호작용x개인주의)항목도 재산적 노사갈등행동을 유의적으로 설명하고 있다. 그 외의 상호작용 항목들은 노사갈등행동을 설명하는데 모두 유의적이지 않는 것으로 나타났다. 즉 개인주의가 높을수록 분배공정성이 대인적, 생산적, 정치적 노사갈등행동에 미치는 영향력이 더 클 것이고, 마찬가지로 개인주의가 높을수록 상호작용공정성이 재산적 노사갈등행동에 미치는 영향력이 클 것으로 해석할 수가 있다. 따라서 개인주의는 공정성(차원들)이 노사갈등행동(차원들)에 미치는 영향을 조절할 것이라는 가설은 부분 채택되었다.

<그림 2> 개인주의의 조절효과 그림



dCollection @ pknu



<표 20>에 보면 공정성의 3 가지 요소가 노사갈등행동에 미치는 영향에 대한 권력거리의 조절효과를 분석한 결과를 볼 수 있다. 조절효과를 분석하기 위하여 권력거리와 공정성의 상호작용 항목들을 투입하여 노사갈등행동 4차원에 미치는 영향을 측정하였다. 분석결과, 상호작용 항목(분배공정성x권력거리)이 대인적, 생산적, 재산적 노사갈등행동을 설명하는 데 있어서 유의적이고, (절차공정성x권력거리)에도 정치적 노사갈등행동을 설명하는 데에 유의적이었다. 그 외의 상호작용 항목들은 노사갈등행동을 설명하는데 모두 유의적이지 않는 것으로 나타났다. 즉 권력거리가 높은 집단일수록 분배공정성이 대인적, 재산적, 생산적 노사갈등행동에 미치는 영향력이 큰 것을 알 수가 있다. 마찬가지로 권력거리가 높은 집단일수록 절차공정성이 정치적 노사갈등행동에 미치는 영향력이 클 것으로 해석할 수가 있다. 따라서 권력거리가 공정성(차원들)이 노사갈등행동(차원들)에 미치는 영향을 조절할 것이라는 가설은 부분 채택되었다.

Collection @ pknu

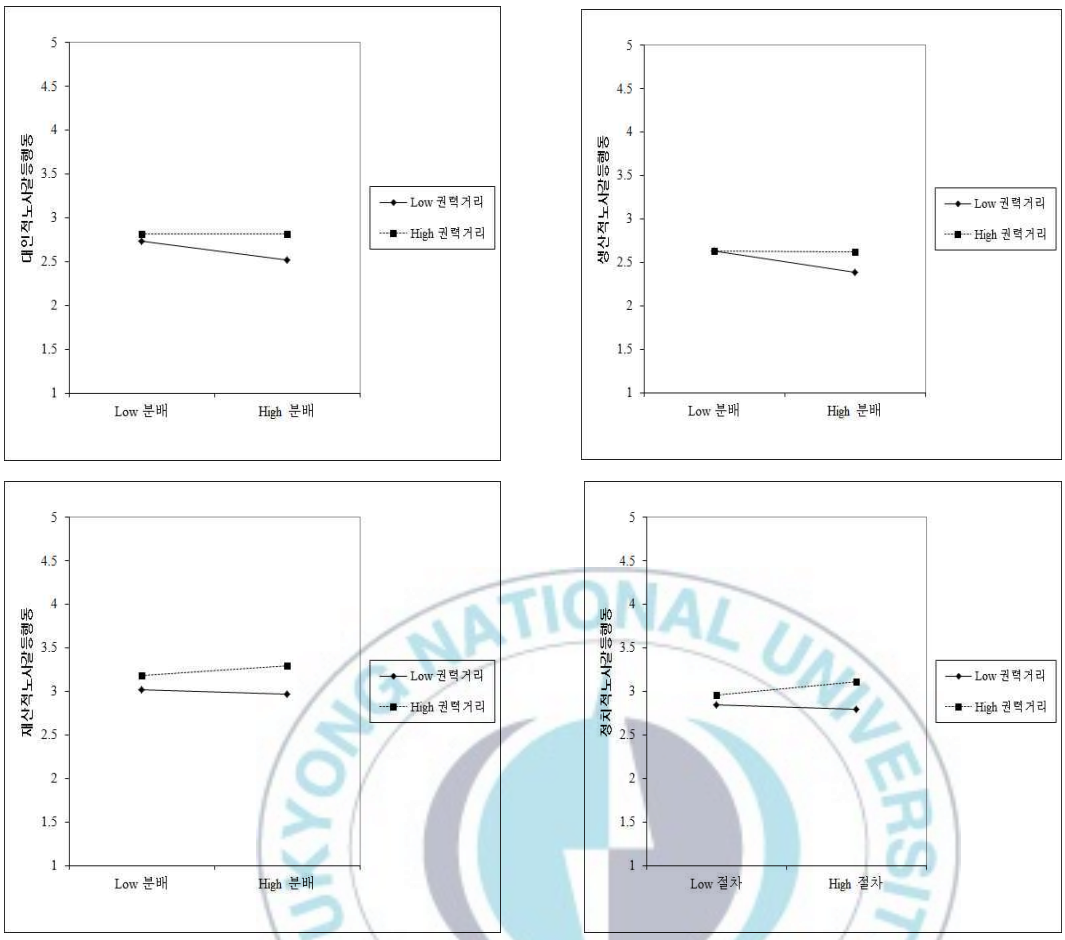
<표 20> 공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향에 대한 권력거리의 조절효과

변수 / 모형	대인적 노사갈등행동		생산적 노사갈등행동		재산적 노사갈등행동		정치적 노사갈등행동	
	베타	t	베타	t	베타	t	베타	t
성별	.158	2.787**	.201	3.444**	.143	2.419**	.267	4.636**
나이	.065	.916	-.037	-.503	-.252	-3.407**	-.028	-.381
근속기간	.207	3.047**	.014	.203	.131	1.852*	.043	.624
학력	.021	.381	.077	1.343	-.050	-.864	.046	.809
분배공정성	-.081	-1.258	-.104	-1.573*	.018	.268	-.193	-2.963**
절차공정성	.013	.214	.009	.143	.009	.139	.036	.585
상호작용공정성	.064	.966	-.045	-.662	.195	2.844**	-.016	-.232
권력거리	.199	3.534**	.226	3.917**	.185	3.162**	.138	2.413**
F값		6.820**		4.751**		3.621**		5.664**
R^2		.011		.112		.088		.131
$\triangle R^2$		.035**		.045**		.030**		.017**
성별	.139	2.398**	.175	2.966**	.133	2.207**	.247	4.200**
나이	.080	1.117	-.017	-.237	-.239	-3.211**	-.022	-.307
근속기간	.200	2.937**	.004	.060	.123	1.737*	.043	.618
학력	.023	.418	.079	1.394	-.051	-.877	.051	.900
분배공정성	-.289	-1.892*	-.360	-2.307**	-.215	-1.355	-.257	-1.653*
절차공정성	-.052	-.322	-.077	-.470	.105	.630	-.212	-1.296
상호작용공정성	.010	.058	-.153	-.894	.124	.710	.076	.444
권력거리	-.058	-.352	-.126	-.749	.049	.287	-.078	-.465
분배x권력거리	.261	1.468*	.319	1.760*	.294	1.595*	.079	.437
절차x권력거리	.072	.338	.094	.433	-.156	-.708	.348	1.616*
상호작용x권력거리	.049	.240	.114	.546	.080	.377	-.139	-.669
F값		5.333**		4.109**		2.974**		4.403**
R^2		.165		.132		.099		.140
$\triangle R^2$		.154		.020*		.011		.009

* p < 0.1, ** p < 0.05

Collection @ pknu

<그림 3> 권력거리의 조절효과 그림



<표 21>에 보면 공정성의 3 가지 요소가 노사갈등행동에 미치는 영향에 대한 남성성 문화차원의 조절효과를 분석한 결과를 볼 수 있다. 조절효과 분석을 위하여 남성성과 공정성의 상호작용 항목들을 투입하여 노사갈등행동의 4 가지 차원에 미치는 영향을 측정하였다. 그 결과, 상호작용(분배공정성x남성성)이 대인적, 생산적 노사갈등행동을 설명하는 데 있어서 유의적인 결과가 나타났으며, 그 외의 상호작용 항목들은 노사갈등행동을 설명하는 데에 있어서 모두 유의적이지 않는 것으로 나타났다. 즉, 남성성이 높은 집단일수록 분배공정성이 대인적, 생산적 노사갈등행동에 미치는 영향력이 클 것이라는 결론을 도출할 수 있다. 남성성의 조절효과를 보는 가설로서는 가설(2-3)이 부분적으로 채택되었다.

Collection @ pknu

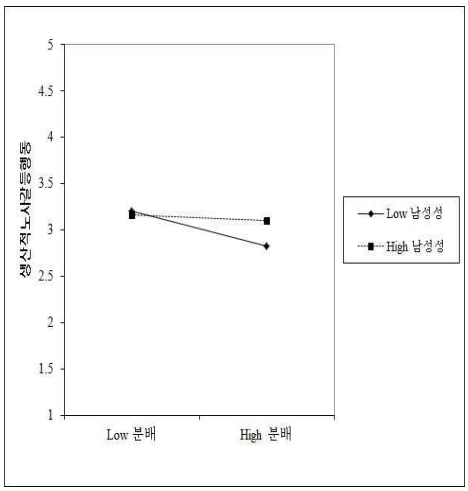
<표 21> 공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향에 대한 남성성의 조절효과

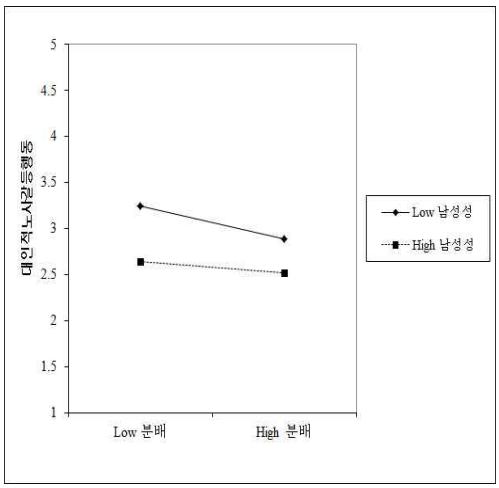
종속변수 / 모형	대인적 노사갈등행동		생산적 노사갈등행동		재산적 노사갈등행동		정치적 노사갈등행동	
	베타	t	베타	t	베타	t	베타	t
성별	.131	2.332**	.170	2.885**	.117	1.985**	.248	4.309**
나이	.102	1.449*	.012	.168	-.213	-2.892**	.005	.066
근속기간	.147	2.132**	-.031	-.425	.093	1.286	.023	.323
학력	.018	.320	.082	1.409	-.046	-.784	.052	.907
분배공정성	-.121	-1.911*	-.149	-2.244**	-.019	-.282	-.220	-3.396**
절차공정성	.019	.308	.008	.119	.008	.125	.033	.527
상호작용공정성	.057	.859	-.054	-.786	.187	2.704**	-.022	-.320
남성성	-.193	-3.454**	-.116	-1.986*	-.099	-1.688*	-.039	-.685
F값		6.741**		3.224**		2.672**		4.908**
R^2		.152		.079		.067		.116
$\triangle R^2$		.034**		.012**		.009*		.001
성별	.135	2.404**	.168	2.860**	.118	1.987**	.251	4.342**
나이	.109	1.566*	.019	.265	-.213	-2.883**	.008	.115
근속기간	.141	2.040**	-.028	-.392	.098	1.332	.024	.335
학력	.014	.259	.086	1.479*	-.049	-.829	.047	.818
분배공정성	-.498	-1.965*	-.717	-2.711**	-.015	-.057	-.416	-1.598*
절차공정성	-.257	-1.243	.198	.918	-.041	-.186	-.160	-.754
상호작용공정성	.134	.490	.077	.269	.374	1.294	.206	.735
남성성	-.496	-2.957**	-.196	-1.124	-.027	-.152	-.126	-.732
분배x남성성	.422	1.482*	.661	2.225**	.001	.002	.224	.766
절차x남성성	.346	1.415*	-.237	-.928	.054	.208	.235	.934
상호작용x남성성	-.085	-.275	-.167	-.517	-.217	-.661	-.263	-.824
F값		5.465**		2.840**		1.973**		3.728**
R^2		.168		.095		.068		.121
$\triangle R^2$		.016*		.016		.002		.006

* p < 0.1, ** p < 0.05

Collection @ pknu

<그림 4> 남성성의 조절효과 그림





<표 22>에 보면 공정성의 3 가지 요소가 노사갈등행동에 미치는 영향에 대한 불확실성 회피 문화차원의 조절효과를 측정한 결과를 볼 수 있다. 불확실성 회피를 투입한 후에는 불확실성 회피의 조절효과를 갖는지 분석하기 위해 불확실성 회피와 공정성의 상호작용 항목들을 투입하여 노사갈등행동의 4 가지 차원에 미치는 영향을 측정하였다. 그 결과, 불확실성 회피의 조절효과를 보는 가설(2-4)는 기각되었다. 따라서 불확실성 회피 문화는 공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향에 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

Collection @ pknu

<표 22> 공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향에 대한 불확실성회피의 조절효과

종속변수 / 모형	대인적 노사갈등행동		생산적 노사갈등행동		재산적 노사갈등행동		정치적 노사갈등행동	
	베타	t	베타	t	베타	t	베타	t
성별	.131	2.277**	.166	2.809**	.113	1.914*	.245	4.264**
나이	.116	1.610*	.032	.441	-.193	-2.602**	.016	.225
근속기간	.192	2.748**	-.014	-.201	.105	1.459	.024	.349
학력	.035	.618	.089	1.535*	-.040	-.689	.053	.935
분배공정성	-.120	-1.848*	-.142	-2.138**	-.012	-.183	-.216	-3.328**
절차공정성	.004	.061	.003	.050	.005	.083	.033	.533
상호작용공정성	.055	.811	-.062	-.895	.179	2.574	-.027	-.398
불확실성회피	.005	.084	-.073	-1.304	-.080	-1.417	-.055	-.992
F값		5.050**		2.923**		2.561**		4.980**
R^2		.119		.072		.064		.117
$\triangle R^2$		.000		.005		.006		.003
성별	.132	2.249**	.173	2.885**	.107	1.766*	.247	4.212**
나이	.104	1.427	.020	.271	-.179	-2.373**	.014	.193
근속기간	.205	2.881**	-.005	-.075	.090	1.230	.023	.324
학력	.034	.602	.097	1.650*	-.042	-.706	.059	1.028
분배공정성	-.156	-.710	-.427	-1.900*	.107	.472	-.397	-1.807*
절차공정성	.167	.832	.121	.589	-.110	-.533	.078	.388
상호작용공정성	-.083	-.413	-.069	-.335	.335	1.617	.071	.355
불확실성회피	.092	.336	-.191	-.684	-.016	-.058	-.100	-.368
분배x불확실성회피	.036	.120	.404	1.304	-.154	-.495	.266	.878
절차x불확실성회피	-.272	-.845	-.181	-.550	.184	.554	-.067	-.208
상호작용x불확실성회피	.179	.725	-.003	-.012	-.197	-.775	-.135	-.546
F값		3.753**		2.293**		1.968**		3.675**
R^2		.122		.078		.068		.120
$\triangle R^2$		.003		.006		.004		.003

* p < 0.1, ** p < 0.05

<표 23>을 보면 공정성의 3 가지 요소가 노사갈등행동에 미치는 영향에 대한 장기지향성 차원의 조절효과를 분석한 결과를 볼 수 있다. 조절효과 분석을 위하여 장기지향성과 공정성의 상호작용 항목들을 투입하여 노사갈등행동의 4 가지 차원에 미치는 영

Collection @ pknu

향을 측정하였다. 그 결과, 상호작용 항목(절차공정성x장기지향성)이 대인적, 생산적, 정치적 노사갈등행동을 설명하는 데 있어서 유의적인 정(+)의 결과가 나왔고, (상호작용x장기지향성)항목에도 대인적 노사갈등행동에 부(-)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그 외의 상호작용 항목들은 노사갈등행동을 설명하는 데에 있어서 모두 유의적이지 않는 것으로 나타났다. 즉, 장기지향성이 높은 집단일수록 분배공정성이 대인적, 생산적, 정치적 노사갈등행동에 미치는 영향력이 더 클 것으로 예측할 수 있다. 또한 단기지향성을 갖고 있는 집단으로는 상호작용공정성이 대인적 노사갈등행동과 영향이 클 것이며 장기지향성이 높은 집단일수록 상호작용공정성이 재산적 노사갈등행동에 미치는 영향력이 작을 것이다. 장기지향성의 조절효과를 보는 가설(2-5)가 부분 채택되었다.

PUKYONG NATIONAL UNIVERSITY
부경대학교

Collection @ pknu

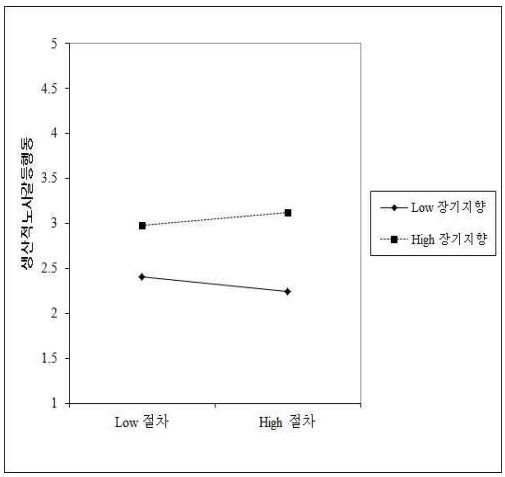
<표 23> 공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향에 대한 장기지향성의 조절효과

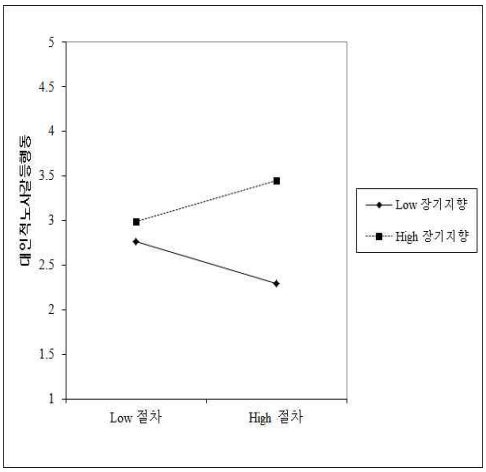
모형 \ 종속변수	대인적 노사갈등행동		생산적 노사갈등행동		재산적 노사갈등행동		정치적 노사갈등행동	
	베타	t	베타	t	베타	t	베타	t
성별	.130	2.295**	.168	2.884**	.116	1.986*	.248	4.310**
나이	.099	1.407	.004	.060	-.223	-3.054**	.012	.168
근속기간	.171	2.491**	-.024	-.339	.095	1.334	.037	.525
학력	.033	.597	.091	1.573*	-.039	-.671	.056	.978
분배공정성	-.118	-1.850*	-.146	-2.221**	-.017	-.251	-.220	-3.396**
절차공정성	-.009	-.141	-.014	-.220	-.013	-.205	.033	.531
상호작용공정성	.046	.697	-.063	-.926	.178	2.585**	-.020	-.297
장기지향성	.155	2.820**	.154	2.712**	.164	2.888**	-.039	-.706*
F값		6.176**		3.681**		3.400**		4.912**
R^2		.141		.089		.083		.116
$\triangle R^2$		.023**		.022**		.025**		.001*
성별	.112	2.029**	.160	2.736**	.111	1.879*	.237	4.152**
나이	.115	1.662*	.023	.316	-.223	-3.018**	.019	.264
근속기간	.152	2.258**	-.044	-.621	.094	1.310	.026	.376
학력	.044	.807	.086	1.486*	-.034	-.585	.065	1.153
분배공정성	-.317	-.927	.161	.442	-.423	-1.158	-.275	-.775
절차공정성	-1.671	-4.648**	-.647	-1.692*	-.370	-.962	-1.130	-3.029**
상호작용공정성	.791	2.126**	.473	1.194	.384	.964	.353	.914
장기지향성	-.483	-2.608**	.183	.929	-.111	-.562	-.512	-2.663**
분배x장기지향성	.222	.583	-.351	-.865	.462	1.131	.060	.152
절차x장기지향성	1.975	4.678**	.761	1.696*	.420	.929	1.380	3.152**
상호작용x장기지향성	-.858	-2.043**	-.614	-1.376	-.239	-.531	-.431	-.989
F값		7.091**		3.150**		2.755**		4.671**
R^2		.208		.104		.093		.147
$\triangle R^2$		.067**		.015		.009		.032**

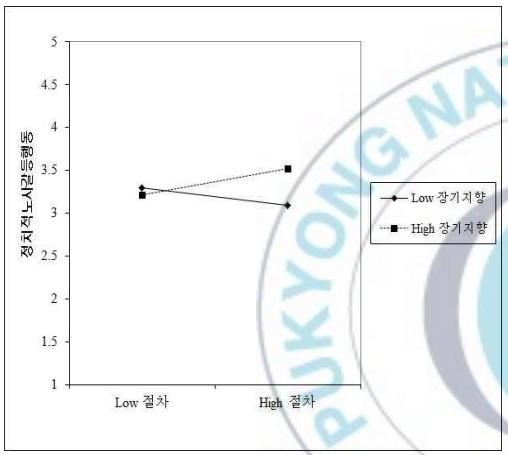
* p < 0.1, ** p < 0.05

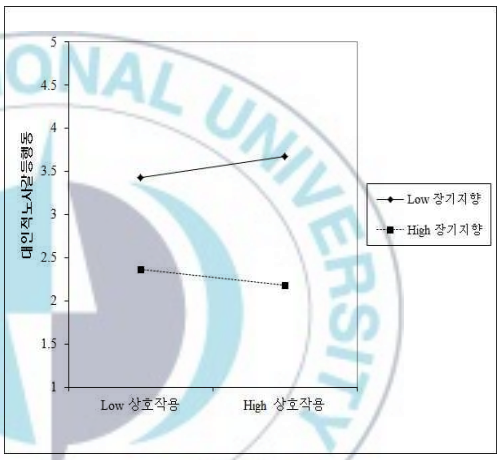
Collection @ pknu

<그림 5> 장기지향성의 조절효과 그림









PUKYONG NATIONAL UNIVERSITY
부경대학교

Collection @ pknu

<표 24> 가설 2 채택여부

가설		채택여부
가설 2-1	개인주의는 공정성(차원들)이 노사갈등행동(차원들)에 미치는 영향을 조절할 것이다.	부분채택
가설 2-2	권력거리는 공정성(차원들)이 노사갈등행동(차원들)에 미치는 영향을 조절할 것이다.	부분채택
가설 2-3	남성성은 공정성(차원들)이 노사갈등행동(차원들)에 미치는 영향을 조절할 것이다.	부분채택
가설 2-4	불확실성회피는 공정성(차원들)이 노사갈등행동(차원들)에 미치는 영향을 조절할 것이다.	기각
가설 2-5	장기지향성은 공정성(차원들)이 노사갈등행동(차원들)에 미치는 영향을 조절할 것이다.	부분채택
가설 2	**문화는 공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향을 조절할 것이다.**	**부분채택**

가설 1과 가설 2의 결과를 종합하면 <표 25>와 <표 26>을 볼 수가 있다.

<표 25> 공정성(차원)이 노사갈등행동(유형)에 미치는 영향에 대한 분석결과의 요약

공정성	대인적 노사갈등행동	생산적 노사갈등행동	재산적 노사갈등행동	정치적 노사갈등행동
분배	(-)	(-)		(-)
절차				
상호작용			(+)	

<표 26> 공정성(차원)이 노사갈등행동(유형)에 미치는 영향에 대한 문화의 조절효과 분석결과의 요약

공정성	대인적 노사갈등행동					생산적 노사갈등행동					재산적 노사갈등행동					정치적 노사갈등행동				
	개인주의	권력거리	남성성	불확실회피	장기지향성	개인주의	권력거리	남성성	불확실회피	장기지향성	개인주의	권력거리	남성성	불확실회피	장기지향성	개인주의	권력거리	남성성	불확실회피	장기지향성
분배	(+)	(+)	(+)			(+)	(+)	(+)				(+)				(+)				
절차					(+)					(+)	(+)						(+)			(+)
상호작용					(-)						(+)									

dCollection @ pknu

제3절 해석과 토의

가설 1의 가설검증 결과 기각된 가설들을 정리하고 해석해 보면 다음과 같다.

대체적으로 절차공정성과 상호작용공정성이 노사갈등행동에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 대부분의 선행연구들이 영향을 있는 것으로 제시한 결과들과 다른 결과가 나왔다. 이 표본의 응답자들은 절차공정성과 상호작용공정성을 중요하다고 인식하지 않음을 의미한다. 특히 표본의 반 정도를 차지하는 미얀마 응답자들이 더 그러하기 때문일 것이다.

한편 상호작용공정성의 경우 재산적 노사갈등행동에 (-)가 아니라 (+)의 영향을 미친 것으로 나타났다. 상호작용공정성은 사용자가 인간관계상의 상호작용에서 배려한다는 것인데 사용자와 친한 관계를 의미하는 것으로 해석되었을 수 있다. 상호작용공정성이 높은 경우가 낮은 경우보다 재산적 노사갈등행동이 용인될 가능성이 높다고 인식되어서 가설 2의 가설검증 결과 기각된 가설들을 정리하여 해석해 보면 다음과 같다.

첫째, 공정성의 차원 별로 보면, 개인주의, 권력거리 및 남성성은 분배공정성(이 많은 노사갈등행동에 미치는 영향)에 대해 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 장기지향성은 절차공정성(이 많은 노사갈등행동에 미치는 영향)에 대해 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 문화(의 차원들)는 상호작용공정성(이 노사갈등행동에 미치는 영향)에 대해 조절효과가 거의 없는 것으로 나타났다.

둘째, 노사갈등행동의 차원별로 보면, 개인주의는 재산적 노사갈등행동에 (절차/상호작용)공정성이 미치는 영향에 대해 조절효과가 있으며, 장기지향성은 대인적 노사갈등행동에 (절차/상호작용)공정성이 미치는 영향에 대해 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

전체적으로 보면 불확실성회피의 조절효과가 전혀 없었다.

Collection @ pknu

제5장 맺음말

제1절 연구결과의 요약

본 연구의 목적은 공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향과 이 영향이 문화에 따라 차이가 있는지를 살펴보고자 하는 것이다. 이를 위해 선행연구결과들을 살펴본 것을 토대로 미얀마와 한국의 노동자들을 대상으로 설문조사에 의한 가설검증방식의 실증분석을 실시하였다.

분석결과를 요약하면 다음과 같다.

가설 1과 관련하여 분배공정성은 대인적, 생산적, 정치적 노사갈등행동에 유의한 (-)의 영향을 미치고 상호작용공정성이 재산적 노사갈등행동에 유의한 (+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 절차공정성은 노사갈등행동유형들 모두에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.[14)]

가설 2와 관련하여 첫째, 공정성의 차원 별로 보면, 개인주의, 권력거리 및 남성성은 분배공정성(이 많은 노사갈등행동에 미치는 영향)에 대해, 그리고 장기지향성은 절차공정성(이 많은 노사갈등행동에 미치는 영향)에 대해 조절효과가 있는 것으로 나타났으나, 문화(의 차원들)는 상호작용공정성(이 노사갈등행동에 미치는 영향)에 대해 조절효과가 거의 없는 것으로 나타났다.

둘째, 노사갈등행동의 차원별로 보면, 개인주의는 재산적 노사갈등행동에 (절차/상호작용)공정성이 미치는 영향에 대해 그리고 장기지향성은 대인적 노사갈등행동에 (절차/상호작용)공정성이 미치는 영향에 대해 조절효과가 있는 것으로 나타났으나, 불확실성회피의 조절효과가 전혀 없었다.[15)]

---

14) 이 결과는 전체표본의 결과인데, 국가별로 분석결과를 보면, 미얀마표본에서는 전체표본과 같은 결과가 나왔고 한국표본에서는 공정성이 노사갈등행동에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.([부록 3] 참조)

15) 국가별로 공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향에 대한 문화의 조절효과를 분석한 결과를 보면, 한국표본의 경우 상호작용공정성의 영향에 대해서는 개인주의가 그리고 절차공정성의 영향에 대해서는 장기지향성이 있는 편이며, 분배공정성의 영향에 대해서는 남성성과 개인주의가, 절차

Collection @ pknu

제2절 연구결과의 시사점

공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향 그리고 이 영향에 대한 문화의 조절효과를 분석한 실증연구결과가 함의하는 시사점을 제시하고자 한다.

관리적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 분배공정성이 높을수록 노사갈등행동을 덜 수행한다는 결과는 노사갈등행동을 감소시키기 위해서는 분배공정성을 높여야 함을 제시한다. 그러나 상호작용공정성이 높을수록 재산적 노사갈등행동을 더 수행한다는 결과는 상호작용공정성을 높이더라도 재산적 노사갈등행동을 하지 못 하도록 관리할 필요성이 있음을 제시한다.

둘째, 공정성의 차원 별로 보면, 분배공정성이 많은 노사갈등행동에 미치는 영향에 대해 개인주의, 권력거리 및 남성성이 정(+)의 조절효과를 갖고 있다는 것은 개인주의, 권력거리 및 남성성이 낮은 노동자들에게 분배공정성을 높이는 것이 노사갈등행동을 낮추는 효과가 적다는 점에서, 이들에게 노사갈등행동을 낮추기 위해서는 분배공정성을 더 높여야 할 것이다. 또한 절차공정성이 많은 노사갈등행동에 미치는 영향에 대해 장기지향성이 정(+)의 조절효과를 갖고 있다는 것은 장기지향성이 낮은 노동자들에게 절차공정성을 높이는 것이 노사갈등행동을 낮추는 효과가 적다는 점에서, 이들에게 노사갈등행동을 낮추기 위해서는 절차공정성을 더 높여야 할 것이다.

셋째, 노사갈등행동의 차원 별로 보면, 재산적 노사갈등행동에 (절차/상호작용)공정성이 미치는 영향에 대해 개인주의가 정(+)의 조절효과를 갖고 있다는 것은 개인주의가 낮은 노동자들에게 (절차/상호작용)공정성을 높이는 것이 재산적 노사갈등행동을 낮추는 효과가 적다는 점에서, 이들에게 재산적 노사갈등행동을 낮추기 위해서는 (절차/상호작용)공정성을 더 높여야 할 것이다. 또한 대인적 노사갈등행동에 (절차/상호작용)공정성이 미치는 영향에 대해 장기지향성이 정(+)의 조절효과를 갖고 있다는 것은 장기지향성이 낮은 노동자들에게 (절차/상호작용)공정성을 높이는 것이 대인적 노사갈등행동을 낮추는 효과가 적다는 점에서, 이들에게 대인적 노사갈등행동을 낮추기 위해서는 (절차/상호작용)공정성을 더 높여야 할 것이다.

학문적 시사점을 들자면, 첫째, 노사갈등행동에 분배공정성은 유의한 영향을 미치나,

공정성의 영향에 대해서는 장기지향성이 그리고 상호작용공정성의 영향에 대해서는 남성성이 있는 편이었다.([부록 3] 참조)

Collection @ pknu

상호작용공정성과 절차공정성은 유의한 영향을 미치지 않았다는 점은 이를 설명할 추가연구가 필요함을 시사한다. 둘째, 상호작용공정성(이 노사갈등행동에 미치는 영향)에 대해 문화의 조절효과가 거의 없는 점을 설명할 추가연구가 필요함을 시사한다. 셋째, 문화의 차원들 중 불확실성회피의 조절효과가 전혀 없었다는 점을 설명할 추가연구가 필요함을 시사한다.

제3절 연구의 한계 및 향후연구의 방향

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 설문조사가 갖는 동일방법의 한계가 있다.

둘째, 자료수집방법이 대리인의 배포와 수집에 의존하여 표본에 있어서 무작위적 추출이 되지 못한 한계와 미얀마와 한국의 특정지역 노동자들이 대상이어서 일반화에 한계가 있다.

셋째, 문항의 수가 많아 발생하는 응답자의 오류 등을 줄이기 위해 문항의 축소과정에서 제외된 문항들이 갖는 중요한 정보를 손실했을 가능성이 있다는 한계가 있다.

연구를 통하여 얻게 된 주요 경험에 근거하여 다음과 같이 향후 연구의 방향을 제언할 수 있다.

첫째, 한계점을 극복하기 위해 향후연구는 설문조사법이 갖는 일반적인 한계점을 극복하기 위해 질적 조사방법을 병행하며 전국적 차원의 연구를 수행해야 할 것이다.

둘째, Hofstede(1994)와 Vardi and Weitz(2004)의 문항들의 타당성을 국제적으로 검토하는 연구가 수행될 필요가 있다.

셋째, 공정성 중 절차공정성과 상호작용공정성이, 특히 한국에서 분배공정성까지 포함하여, 노사갈등행동에 거의 영향을 미치지 않은 이유를 밝히려는 추가연구를 수행할 필요가 있다.

넷째, 문화를 개인수준에서 연구하였는데, 국가수준에서 경제, 정치, 사회적 요소들을 통제하면서 문화의 영향을 연구할 필요가 있다.

Collection @ pknu

참고문헌

권중생(2001), “조직공정성, 혁신저항 및 방어적 행동의 관계”, 인사관리연구, 25(1), 425-452.

김경석(2007), “조직시민행동에 대한 구성 형태적 접근: 탐색적 연구”, 대한경영학회지, 20(3), 1063-1087.

김시현(2007), “조직불공정성이 반생산적 과업행동에 미치는 영향 : 조직냉소주의의 매개효과를 중심으로”, 고려대 석사학위논문.

김영진(1995), “인사관리 체계의 분배공정성과 절차공정성: 제조업 생산직 노동자를 중심으로”, 연세대 박사학위논문.

박미영(2007), “불공정성과 직무탈진 및 일탈행동의 관계 : 내부지향적/외부지향적 부적정서의 매개효과를 중심으로”, 고려대석사학위논문.

손태원 · 공도훈 · 여경태(2014), “조직공정성 유형별 불공정성 인식이 반응행동(EVLN)에 미치는 영향”, 조직과 인사관리연구, 38(1), 25-67.

신이현 · 박경규(2012), “ 조직구성원의 불공정성 지각이 직무관련 행동에 미치는 영향 : 태도변수의 매개효과를 중심으로”, 서비스경영학회지, 13(2), 247-269.

윤영삼(1990), “기계기술화와 노사관계행동지향성간의 관계에 관한 연구”, 연세대 박사학위논문.

전경국(2014), “조직불공정성이 조직원의 부정적 행동에 미치는 영향에 대한 연구”, 간호행정학회지, 20(1), 59-67.

한광현(2006), “조직공정성과 신뢰 및 반생산적 과업행동의 관련성에 대한 연구”, 대한경영학회지, 19(2), 679-702.

Ackroyd, S. and P. Thompson(1999), Organizational Misbehaviour, Sage, London.

Adams, J.(1965), “Inequity in social exchange”, In L. Berkowitz(ed.), Advance In Experimental Social Psychology.

Bidder, S., C. Chang and T. Tyler(2001), “Procedural justice and retaliation in organizations: Comparing cross-nationally the importance of fair group processes“, International Journal of Conflict Management, 12(4), 295-311.

Bies, R.(1987), “The predicament of injustice: the management of moral outage”, In B. Staw and L. Cummings(eds.), Research in Organizational Behavior, 9, 289-319.

Bies, R. and J. Moag(1986), “Interactional justice: communication criteria for fairness”, In B. Sheppard(Ed.), Research on Negotiation in Organizations, 1,

Collection @ pknu

43-55.

Bond, M.(1987), "The chinese values and the search for culture free dimensions of culture : The chinese culture connection", Journal of Cross-Cultural Psychology, 18(2), 143-164.

Coloquitt, J., J. Greenberg, and C. Zapata-Phelan(2005), "What is organizational justice? A historical overview", Handbook of Organizational Justice, 3-56.

Galperin, B.(2003), "Can workplace deviance be constructive?", in A. Sagie, S. Stashevsky and M. Koslowsky(eds.), Misbehavior and Dysfunctional Attitude in Organizations, 154-170.

Giacalone, R. and J. Greenberg(Eds)(1997), Antisocial Behaviors in Organizations, Sage, Landon.

Greenberg, J.(1993), "Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity", Organizational behavior and Human Decision Processes, 54, 81-103.

Greenberg, J.(1993), The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organisational Justice.

Greenberg. J.(1990), "Organizational justice : yesterday, today, and tomorrow", Journal of Management, 16, 399-432.

Greenberg, J. and K. Scott(1996). Why do workers bite the hands that feed them? Employee theft as a social exchange process

Harpaz, I.(2004), "The essence of performing meaningful comparative international survey research", in B. Punnett and O. Shenkar(eds.), Handbook for International Management Research, 2nd edition, 17-48.

Hofstede, G.(1991), Culture and Organizations : Software of the mind, Landon.

Hofstede, G.(1994), "Value Survey Module", Institute for Research on Intercultural Corporation.

Hofstede, G.(1980), Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values(김주수 옮김, 경영문화의 국제비교).

Hollinger, R. and J. Clark(1982), Employee deviance: A response to the perceived quality of the work experience, Work and Occupations, 9, 97-114.

Homans, G.(1974), Social Behavior : Its Elementary Forms (Rev. ed.), New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Hofstede, G., G. Hosftede and M. Minkov(2010), Cultures and Organization, 3rd

Collection @ pknu

Edition(차재호 · 나은영 옮김, 세계의 문화와 조직).
House, R, P. Hanges, M. Janvidan, P. Dorfman, and V. Gupta(ed.)(2004), Culture, Leadership and Organizations.
Kelly, L. and R. Worthely(1987), "The role of culture in comparative management", Academy of Management Journal, 24(1) 164-173.
Kluckhohn, F. and F. Strodbeck(1951), Variations in Value Orientations, New York : Row Peterson and Co.
Lam, S., J. Schaubroeck and S. Aryee(2002), "Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study", Journal of Organizational Behavior, 23(1), 1-18.
Leventhal, G.(1980), "What should be done with equity theory?", In K. Gergen, M. Greenberg and R. Willis(eds.), Social Exchange.
Mikula, G., K. Scherer and U. Athenstaedt(1998), "The role of injustice in the elicitation of differential emotional reactions", Personality and Social Psychology Bullentin, 24(7), 769-783.
Moorman, R.(1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior", Journal of Applied Psychology, 76, 845-855.
Nunnally, J. C and I. H. Bernstein(1994), Psychometric Theory (3rd ed.), New York: Mc Graw-Hill.
Parsons, T.(1951), The Social System, New York : Free Press.
Puffer, S.(1987), "Prosocial behavior, noncompliant behavior and work performance among commission salespeople", Journal of Applied Psychology, 72, 615-621.
Richards, J.(2008), "The many approaches to organizational misbehaviour", Employee Relations, 30(6), 653-678.
Robinson, S. and R. Bennett(1997), "Workplace Deviance: Its Definition, its Manifestations and Its Causes", in R. Lewicki, R. Bies and B. Sheppard(Eds.), Research on Negotiation in Organizations, 6, 3-27.
Robinson, S. and R. Bennett(1995), "A typology of deviant workplace behaviors a multidimensional scaling study", Academy of Management Journal, 38(2), 555-572.
Rokeach, M.(1973), The Nature of Human Values, New York : Free Press.
Sackett, P.(2002), "The structure of counterproductive work behaviors :

Collection @ pknu

Dimensionality and relationships with facets of job performance", International Journal of Selection and Assessment, 10(1), 5-11.

Sagie A., S. Stashevsky and M. Koslowsky(2003), "Misbehavior in Organizations", in A. Sagie, S. Stashevsky and M. Koslowsky(eds.)(2003), Misbehavior and Dysfunctional Attitude in Organizations, 1-10.

Schein, E.(1985), Organization Cultural and Leadership

Shao R, D. Rupp, D. Skarlicki and K. Jones(2013), "Employee justice across cultures : A meta-analytic review", Journal of Management, 39(1), 263-301

Skarlicki, D. and R. Folger(1997), "Retaliation in the workplace", Journal of Applied Psychology, 82, 434-443.

Songdergaad, M,(1994), "Hofstede's consequences: a study of reviews, citations and replications", Organization Studies, 15(3), 447-456.

Taras, V, B. Kirkman and P. Steel(2010), "Examining the impact of culture's consequences", Journal of Applied Psychology, 95(3), 405-439.

Vardi, Y and Y. Wiener(1992), "Organizational misbehavior(OMB): Toward a motivational model", A paper presented at the annual meeting of Academy of Management.

Vardi, Y and Y. Wiener(1996), "Misbehavior in organizations: A motivational framework", Organizational Science, 7, 151-165.

Vardi, Y. and E. Weitz(2004), Misbehavior in Organization.

Walster, E, E. Berscheid and G. Walster(1978), Equity : Theory and Research.

Yeh, R.(1988), "Values of American, Japanese and Taiwanese managers in Taiwan : a test of Hofstede's framework", Academy of Management Proceedings, 106-110.

Collection @ pknu

[부록 1] 국가(미얀마와 한국)의 조절효과 분석결과

<부록표 1>에 보면 공정성의 3 가지 요소가 노사갈등행동에 미치는 영향에 대한 미얀마와 한국간의 차이가 있는지 국가구분의 조절효과를 측정한 결과를 볼 수 있다. 국가구분 변수를 투입한 후에는 미얀마와 한국을 구분한 국가구분의 조절효과를 갖는지 분석하기 위해 국가구분 변수와 공정성의 상호작용 항목들을 투입하여 노사갈등행동의 4 가지 차원에 미치는 영향을 측정하고자 분석을 실시했다. 국가구분의 조절효과를 확인하기 위한 분석결과로써, 노사갈등행동을 설명할 수 없었고 국가구분의 조절효과가 없었다.

PUKYONG NATIONAL UNIVERSITY
부경대학교

Collection @ pknu

<부록표 1> 공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향에 대한 국가구분의 조절효과

종속변수 / 모형	대인적 노사갈등행동		생산적 노사갈등행동		재산적 노사갈등행동		정치적 노사갈등행동	
	베타	t	베타	t	베타	t	베타	t
성별	.085	1.684*	.147	2.537**	.093	1.605*	.245	4.235**
나이	-.009	-.142	-.041	-.560	-.272	-3.722**	.000	-.006
근속기간	-.054	-.815	-.126	-1.665*	-.015	-.197	.016	.209
학력	-.053	-1.048	.049	.843	-.084	-1.455*	.049	.855
분배공정성	-.144	-2.528**	-.159	-2.458**	-.031	-.475	-.222	-3.411**
절차공정성	.025	.468	.009	.150	.012	.191	.031	.503
상호작용공정성	-.019	-.313	-.092	-1.347	.147	2.164**	-.027	-.394
국가구분	-.581	-9.454**	-.287	-4.098**	-.309	-4.415**	-.038	-.537
F값		17.726**		4.945**		4.879**		4.882**
R^2		.321		.117		.115		.115
$\triangle R^2$		.202**		.049**		057**		.001
성별	.080	1.561*	.149	2.567*	.088	1.520*	.239	4.112**
나이	-.006	-.091	-.044	-.603	-.270	-3.690**	.002	.030
근속기간	-.072	-1.063	-.110	-1.412	-.032	-.416	-.001	-.011
학력	-.055	-1.077	.048	.833	-.085	-1.473*	.047	.815
분배공정성	-.092	-.977	-.080	-.740	.072	.664	-.109	-1.013
절차공정성	-.013	-.160	.031	.324	-.001	-.010	-.007	-.077
상호작용공정성	-.094	-.912	-.113	-.956	.011	.097	-.142	-1.206
장기지향성	-.771	-4.091**	-.089	-.411	-.450	-2.097**	-.186	-.864
분배x국가구분	-.105	-.696	-.159	-.922	-.209	-1.215	-.227	-1.324
절차x국가구분	.143	.808	-.093	-.458	.071	.353	.137	.681
상호작용x국가구분	.158	.936	.031	.160	.274	1.424	.234	1.213
F값		13.062**		3.712**		3.826**		3.840**
R^2		.326		.121		.124		.125
$\triangle R^2$		.005		.004		.009		.009

* p < 0.1, ** p < 0.05

Collection @ pknu

[부록 2] 미얀마와 한국의 비교

미얀마와 한국 간에 변수들 각각이 유의적인 차이를 보이는지를 살펴본 결과가 <부록표 2>이다.

미얀마와 한국의 통합한 표본을 살펴보면 불확실성회피, 남성성 및 장기지향성이 전체적으로 높은 것으로 나타났고 공정성 요인변수들도 적당히 높게 나타났다. 노사갈등행동 변수들은 작은 것으로 나타났다. 그것은 전체표본의 노동자들이 공정성도 거의 비슷하게 인식하고 있고 노사갈등행동이 제일 낮음으로써 미얀마와 한국 전체 노동자들이 노사갈등행동을 거의 하지 않음으로 나타났다.

개인주의의 결과를 살펴보면 미얀마는 2.64, 한국은 2.65의 결과가 유의한 차이가 없는 것으로 나타나서 미얀마와 한국은 적당한 개인주의 문화를 갖고 있는 것으로 나타났다.

권력거리 결과로는 미얀마는 2.35, 한국은 2.73으로 나타났고 유의하게 차이가 있는 것으로 나왔다. 한국이 미얀마보다 권력거리가 높은 나라로 볼 수가 있다. 원래는 미얀마는 후진국나라고 군부지배가 있는 나라라서 권력거리가 한국보다 높은 것이라고 예상했었는데 한국이 권력거리가 더 높은 것으로써 한국이 미얀마보다 상하 간의(사용자와 노동자 간, 스승과 제자 간, 부모와 자식 간)의 권력인식이 높다.

남성성인 경우에 미얀마는 3.64, 한국은 3.02이고 한국은 미얀마보다 낮은 남성성을 가지고 있으며 미얀마보다는 협력적이고 남녀대우가 많은 차이가 나지 않는 문화를 갖고 있고 미얀마는 남녀 차별이 있고 승진이나 조직의 이익을 중요시한다.

불확실성회피성향의 결과로 미얀마는3.40의 높은 불확실성회피성을 가지고 있으며 한국은 미얀마하고 유의적인 차이가 없는3.30 불확실성회피성을 갖고 있다. 이 결과를 보면 미얀마는 높은 불확실성 회피 문화를 갖고 있어서 미얀마 사람들이 불확실성을 회피하고 도전적인 일을 피하고 안정적인 생활을 원하는 것으로 볼 수가 있다.

장기지향성의 결과로 미얀마는 2.77의 한국보다는 낮은 장기지향성 문화를 가지고 있으며 한국은 3.14로 나타났다. 결과를 보면 미얀마는 한국보다 단기지향적인 나라이다. 이것이 미얀마는 미래보다 현재시기를 중요시하고 저축을 중요시하지 않고 전통을 종중하게 여기며 전략에 그렇게 민감하지 않는다.

국가문화를 국가 간 비교하는 데에 있어서 개인주의와 불확실성 회피는 미얀마와

Collection @ pknu

한국은 유의적인 차이가 없었고 나머지 권력거리, 남성성, 장기지향성 문화차원은 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다.

두 번째로는 공정성인식에 대한 어떠한 차이가 있는지 살펴보겠다. 분배공정성인 경우 미얀마는 2.60, 한국은 2.81로 나왔고 한국의 분배공정성이 미얀마보다 약간 높다. 절차공정성의 경우에는 미얀마는 2.87이고 한국은 2.87로 나왔고 두 나라가 조금 적당히 높은 값을 갖고 있고 절차공정성이 차이가 없는 것으로 나타났다. 상호작용공정성은 미얀마가 2.52이고 한국이 2.79로 나타났다. 미얀마에 대한 상호작용공정성 인식이 한국보다 낮은 것으로 나와 전체적으로 살펴보면 미얀마는 공정성인식이 한국보다 낮은 것으로 나타났고 절차공정성만 빼고는 0.1 유의수준에서 다 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 공정성인식의 차이는 명확한 유의적인 차이가 없었지만 분배공정성과 상호작용공정성에 대해서 미얀마 사람들이 조직이 그 두 공정성 요소에 대한 불공정성을 약간 느끼고 있다고 볼 수가 있다.

마지막으로는 노사갈등행동에 대한 국가 간 비교를 살펴보겠다. 대인적 노사갈등행동이며 미얀마에는 1.33, 한국은 2.18로 나왔고 유의하게 차이가 있다. 결과로 인해서 한국이 미얀마보다 대인적 노사갈등행동을 하는 것으로 나타났다. 생산적 노사갈등행동에는 미얀마가 1.44, 한국에는 1.71로 두 나라 측정값이 모두 유의하게 낮은 것으로 나왔는데 미얀마 한국보다 생산적 노사갈등행동을 덜 하여 유의적인 차이가 있었다. 재산적 노사갈등행동에는 미얀마는 1.21이고 한국은 1.38으로 나타나며 유의적인 차이가 있고 미얀마는 재산적 노사갈등행동을 거의 안 한다고 인식할 수 있을 정도이다. 마지막으로 정치적 노사갈등행동인데 미얀마는 1.46, 한국은 1.56으로 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다.

Collection @ pknu

<부록표 2> 미얀마와 한국의 차이분석(T-test)결과

변수	하위변수	전체	미얀마	한국	t 값	p 값
문화	개인주의	2.64 (.48)	2.64 (.58)	2.65 (.35)	.259	.798
	권력거리	2.55 (.81)	2.35 (.87)	2.73 (.71)	4.016	.000
	남성성	3.34 (.68)	3.64 (.64)	3.02 (.58)	-8.910	.000
	불확실성회피	3.35 (1.29)	3.40 (.78)	3.30 (1.66)	-.631	.523
	장기지향성	2.95 (.52)	2.77 (.49)	3.14 (.49)	6.707	.000
공정성	분배공정성	2.71 (1.10)	2.60 (1.28)	2.81 (.89)	1.645	.099
	절차공정성	2.87 (.92)	2.87 (.93)	2.87 (.92)	.029	.977
	상호작용공정성	2.65 (1.06)	2.52 (1.16)	2.79 (.94)	2.207	.028
노사갈등행동	대인적 노사갈등행동	1.75 (.78)	1.33 (.57)	2.18 (.74)	11.135	.000
	생산적 노사갈등행동	1.57 (.68)	1.44 (.66)	1.71 (.66)	3.640	.000
	재산적 노사갈등행동	1.29 (.49)	1.21 (.41)	1.38 (.55)	3.190	.001
	정치적 노사갈등행동	1.51 (.64)	1.46 (.69)	1.56 (.58)	1.268	.204

Collection @ pknu

[부록 3] 미얀마와 한국의 표본을 대상으로 한 분석결과 요약

공정성이 노사갈등행동에 미치는 영향을 미얀마, 한국 표본을 구분하여 분석한 결과가 <부록표 3>이다. 유의미한 결과가 한국 표본에는 안 나왔으나 미얀마 표본에서는 전체 표본 결과와 똑같이 나왔다. <부록표 4>에는 공정성과 노사갈등(유형)의 관계에 대한 문화의 조절효과를 미얀마와 한국 표본으로 분석한 결과이다.

<부록표 3> 공정성(차원)이 노사갈등행동(유형)에 미치는 영향분석결과의 요약

구분		대인적 노사갈등행동	생산적 노사갈등행동	재산적 노사갈등행동	정치적 노사갈등행동
표본	공정성				
전체	분배	(-)	(-)		(-)
	절차				
	상호작용			(+)	
한국	분배				
	절차				
	상호작용				
미얀마	분배	(-)	(-)		(-)
	절차				
	상호작용			(+)	

<부록표 4> 공정성(차원)이 노사갈등행동(유형)에 미치는 영향에 대한 문화의 조절효과분석결과의 요약

구분		대인적 노사갈등행동					생산적 노사갈등행동					재산적 노사갈등행동					정치적 노사갈등행동				
표본	공정성	개인주의	권력거리	남성성	불확실회피	장기지향성	개인주의	권력거리	남성성	불확실회피	장기지향성	개인주의	권력거리	남성성	불확실회피	장기지향성	개인주의	권력거리	남성성	불확실회피	장기지향성
전체	분배	(+)	(+)	(+)			(+)	(+)	(+)				(+)				(+)				
	절차					(+)					(+)	(+)						(+)			(+)
	상호작용					(-)						(+)									
한국	분배			(+)															(-)		
	절차			(+)		(+)	(-)				(+)							(+)			(+)
	상호작용				(+)		(+)					(+)					(+)				
미얀마	분배	(-)		(+)		(+)			(+)			(-)		(+)					(+)		
	절차					(+)			(-)				(-)						(-)		(+)
	상호작용	(+)												(-)		(+)			(-)		

dCollection @ pknu

[부록 4] 설문지

1. 한국어

Ⅰ. 다음의 설문문항 각각이 귀하에게 얼마나 중요합니까?

번호	설 문 문 항	중요하지 않다	조금 중요하다	어느 정도 중요하다	매우 중요하다	극히 중요하다
1	귀하의 개인생활 혹은 가족생활을 위해 충분한 시간을 갖는 것					
2	좋은 물리적 작업환경을 갖는 것					
3	귀하의 직속노동자와 좋은 관계를 갖는 것					
4	고용의 안정성을 갖는 것					
5	협력이 잘되는 사람과 일하는 것					
6	직속상사가 의사결정시 나의 의견을 묻는 것					
7	더 높은 단계의 직무로 상승하는 기회를 갖는 것					
8	직무에 다양성과 도전성을 갖는 것					
9	개인적인 꾸준함 및 안정					
10	절약					
11	인내(끈기)					
12	전통에 대한 존경					

		매우 반대한다.	반대한다.	잘 모름	찬성한다.	아주 찬성한다.
13	부하들의 업무관련 질문 대부분에 대해 정확한 답을 못 해 주는 사람도 좋은 관리자가 될 수 있다.					
14	한 직원이 두 명의 상사를 갖는 직무/조직구조는 피해야 한다.					
15	직원들 간의 경쟁은 대개 이익보다 해가 더 많다.					
16	회사규칙이 회사이익에 부합되지 않는다고 생각할 지라도 직원은 그 규칙을 준수해야 한다.					
17	대부분 사람들은 믿을 만하다.					
18	사람들이 인생에서 실패했을 때, 그것은 종종 그들 자신의 잘못이다.					

Ⅱ. 다음의 설문문항은 귀하회사의 보상(임금과 처우 등)에 관한 문항입니다.

번호	설 문 문 항	전혀 그렇지 않다	좀 그렇지 않다	그저 그렇다	좀 그렇다	매우 그렇다
1	학력에 따른 차별이 거의 없다.					
2	보상결정에서 상급자와의 친분관계나 연고관계가 작용한다.					

dCollection @ pknu

3	사용자는 보상을 결정할 때 나의 입장을 고려해 주고 있다.					
4	나의 능력에 비해 나는 공정하게 보상 받고 있다.					
5	보상결정에 이의가 있을 때는 누구나 자유롭게 얘기할 수 있다.					
6	사용자는 노동자가 요구하면 보상결정의 이유를 설명해 준다.					
7	잔업, 특근 없이는 안정적인 수입유지가 어렵다.					
8	보상결정 기준이 누구에게나 일관성 있게 적용된다.					
9	사용자는 나에게 친절하게 대하고 배려해 주고 있다.					
10	나의 성과에 비해 나는 공정하게 보상 받고 있다.					
11	보상결정에서 일관되게 적용되는 기준이 우리 회사에 있다.					
12	사용자는 노동자의 권리를 보장해 주려고 하고 있다.					

III. 다음의 설문문항은 귀하의 회사생활에 관한 문항입니다.

번호	설 문 문 항	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	약간 그렇다	좀 그렇다	매우 그렇다
1	나는 종종 지각하거나, 허락 없이 일찍 퇴근한다.					
2	나는 종종 동료들에게 험담하곤 한다.					
3	나는 종종 업무 중이나 휴식시간에 개인일로 회사전화를 사용한다.					
4	나는 업무 중에 자주 초조하거나 긴장감을 느낀다.					
5	나는 종종 동료의 실수를 비난한다.					
6	나는 종종 의도적으로 일을 느리게 하곤 한다.					
7	나는 종종 회사 설비를 고장 낸다.					
8	나는 종종 특정 직원을 왕따 시킨다.					
9	나는 상급자와 다른 의견을 표현하기를 자주 두려워한다.					
10	나는 종종 동료들을 곤경에 빠뜨린다.					
11	나는 종종 정당한 이유 없이 업무처리를 빠뜨리곤 한다.					
12	나는 종종 회사의 돈이나 재료를 낭비하곤 한다.					
13	나는 종종 경영자가 결정한 것에 따르지 않고 내 생각대로 한다.					

IV. 인구통계 특성

1	성별은?	1. 여자( ) 2. 남자( )	2	나이는?	( )세
3	이 회사 다닌 기간은?	( )년(반올림)	4	취업한 총기간은? (이전 회사 포함)	( )년(반올림)
5	학력은?	1. 고졸 이하( ) 2. (전문)대졸 이상( )			
6	직종은?	1. 생산직( ) 2. 사무직( ) 3. 영업판매직( ) 4. 기술직( ) 5. 기타( )			

dCollection @ pknu

2. 미얀마어

- **ဖြေဆိုနည်း** - ဖြေကြားသူရဲ့ ထင်မြင်ချက်နှင့် ကိုက်ညီသော နေရာတွင် **မေးခွန်းတစ်ခုကို အမှန်ခြစ်(✓)တစ်ခု တည်းသာလျှင်** ခြစ်ပေးပါ။

I. ပုဂ္ဂိုလ်ရေးဆိုင်ရာ မေးခွန်းများ

1	ကျား/ မ ?	1. မ ( ) 2. ကျား ( )
2	အသက် ?	( ) နှစ်
3	ယခု ကုမ္ပဏီတွင် အလုပ်လုပ်နေသော သက်တမ်း	( ) လ / နှစ်
4	ကုမ္ပဏီများတွင် အလုပ်လုပ်ဖူးသော သက်တမ်း (ယခင်နှင့် ယခု အလုပ်လုပ် ဖူးသော ကုမ္ပဏီများအပါအဝင်)	( ) နှစ်
5	ပညာ အရည်အချင်း ?	1. အထက်တန်းအောင် အောက် ( ) 2. (ကျွမ်းကျင်) ဘွဲ့ရနှင့် ဘွဲ့ရ အထက် ( )
6	အလုပ် တာဝန် ရာထူး ?	1. ကုန်ထုတ်မှု ဝန်ထမ်း ( ) 2. ရုံးဝန်ထမ်း ( ) 3. အရောင်းဝန်ထမ်း ( ) 4. နည်းပညာပိုင်း ဆိုင်ရာဝန်ထမ်း ( )

I . အောက်ပါ မေးခွန်းများသည် ဘောနပ်စ် **(လခ ပေးခြင်း)**နှင့် ပတ်သတ်သော မေးခွန်းများဖြစ်သည်။

No	မေးခွန်း	လုံးဝ မဟုတ်ပါ	အနည်းငယ် မဟုတ်ပါ	ထိုသို့ဖြစ်သည်	အနည်းငယ် ဟုတ်ပါသည်	အလွန်အလွန် ဟုတ်ပါသည်
1	ကျွန်တော်/မတို့ ကုမ္ပဏီသည် လစာပေးရာတွင် ပညာ အရည်အချင်းကို လိုက်၍ ကွာခြားမှု မရှိပါ။					
2	ဘောနပ်စ် ပေးရာတွင် အထက်လူကြီးနှင့် ရင်းနှီးသော ဆက်ဆံမှုကို ထည့်သွင်း စဉ်းစားသည်။					
3	အထက် လူကြီးသည် ဘောနပ်စ် ပေးရာတွင် ကျွန်တော်/မ၏ အခြေအနေ ဘက်မှ နေ၍ စဉ်းစားပေးသည်။					
4	ကျွန်တော်/မ၏ အရည်အချင်းကို လိုက်၍ မျှတသော ဘောနပ်စ်ကို ရရှိပါသည်။					
5	ဘောနပ်စ် ပေးရာတွင် မတူညီသော သဘော ရှိလျှင် မည်သူမဆို လွတ်လပ်စွာ ပြောဆိုနိုင်သည်။					
6	အလုပ်ရှင်သည် လုပ်သားမှ တောင်းဆိုလျှင် ဘောနပ်စ်ပေးခြင်းနှင့် ပတ်သတ်၍ အကြောင်းရင်းကို ရှင်းပြ ပေးသည်။					
7	အချိန်ပို မရှိပါက လုံလောက်သော ဝင်ငွေရရှိရန် ခဲယဉ်းသည်။					
8	ဘောနပ်စ်ပေးရာတွင် သတ်မှတ်ချက်သည် မည်သူ့အတွက်မဆို တစ်သမတ်တည်း အသုံးပြုသည်။					
9	လုပ်ငန်းရှင်သည် ကျွန်တော်/မကို ဖော်ရွေစွာ ဆက်ဆံပြီး ဦးစားပေး ဆက်ဆံသည်။					
10	ကျွန်တော်/မ၏ လုပ်ငန်းရလဒ်ကို လိုက်ပြီး မျှတမှု ရှိသာ ဘောနပ်စ်ကို ရရှိပါသည်။					
11	ကျွန်တော်/မ၏ ကုမ္ပဏီ တွင် ဘောနပ်စ် ပေးရာတွင် တစ်သမတ်တည်း သတ်မှတ်ထားသော သတ်မှတ်ချက် ရှိသည်။					
12	လုပ်ငန်းရှင်သည် လုပ်သား၏ ရပိုင်ခွင့် အခွင့်အရေးကို စောင့်ရှောက်ပေးရန် လုပ်ဆောင်နေပါသည်။					

Collection @ pknu

II. အောက်ပါ မေးခွန်းများမှာ **နိုင်ငံတစ်နိုင်ငံ၏ ယဉ်ကျေးမှုနဲ့** ပတ်သတ်ပြီး ဖော်ပြနေသော မေးခွန်းများ ဖြစ်ပါသည်။ အောက်ဖော်ပြပါ အကြောင်းအရာများသည် ဖြေကြားသူအတွက် **မည်မျှ အရေးကြီးပါသနည်း။**

No	မေးခွန်း	အရေးမကြီး	နည်းနည်းအရေးကြီး	အတိုင်းအတာတစ်ခုထိ အရေးကြီး	အလွန်အရေးကြီး	အလွန်အလွန်အရေးကြီး
1	ကျွန်တော်/မ၏ ကိုယ်ရေးကိုယ်တာနှင့် မိသားစု ဘဝနေထိုင်မှုအတွက် အချိန် လုံလောက်စွာ ရရှိခြင်းသည် -					
2	ကောင်းမွန် သက်သာသော အလုပ်လုပ်ကိုင်မှု ပတ်ဝန်းကျင် ရရှိ ပိုင်ဆိုင်ရခြင်းသည် -					
3	အထက်အရာရှိနှင့် သင့်မြတ်သော ဆက်ဆံရေး ရှိခြင်းသည် -					
4	အလုပ်တစ်ခုတွင် ရေရှည် တည်မြဲနိုင်မှု ရှိခြင်းသည် -					
5	လုပ်ငန်းခွင်တွင် ကောင်းမွန်စွာ ပူးပေါင်းလုပ်ဆောင်နိုင်သူနှင့် အတူတကွ အလုပ်လုပ်ခြင်းသည် -					
6	အထက်အရာရှိသည် လုပ်ငန်းပိုင်းဆိုင်ရာ ဆုံးဖြတ်ချက် ချသည့် အခါတွင် ကျွန်တော်/မရဲ့ ထင်မြင်ချက်ကို မေးမြန်းခြင်း					
7	ရာထူးတက်နိုင်ရန် အခွင့်အရေး ရှိခြင်းသည် -					
8	အလုပ်တာဝန် အဆန်းကကျွမ်းများခြင်းနှင့် စိန်ခေါ်မှုရှိသော အလုပ်တာဝန် လုပ်ဆောင်ခြင်းသည် -					
9	မိမိ၏ လုံ့လဝီရိယ ရှိခြင်းနှင့် စိတ်ချ သေချာမှုရှိခြင်းသည် -					
10	ချွေတာခြင်းသည် -					
11	သည်းခံခြင်းသည် -					
12	ရိုးရာ ယဉ်ကျေးမှုနှင့် ပတ်သတ်သော လေးစားမှု၏ အရေးပါခြင်းသည် -					

III. အောက်ပါ မေးခွန်းများသည် **ဖြေကြားသူ၏ ကုမ္ပဏီ ဝန်ထမ်း ဘဝနှင့်** ပတ်သတ်သော မေးခွန်းများဖြစ်ပါသည်။

No	မေးခွန်း	လုံးဝမလုပ်	မလုပ်သလောက်နည်းပါး	[illegible]	[illegible]	အလွန်အလွန်ပြုလုပ်
1	ကျွန်တော်/မသည် မကြာခဏ အလုပ် နောက်ကျခြင်း၊ အခွင့်မရှိဘဲ အလုပ် စောစော ဆင်းခြင်းတို့ကို ပြုလုပ်ပါသည်။					
2	ကျွန်တော်/မသည် မကြာခဏ လုပ်ဖော်ကိုင်ဖက်များအား ချောက်တွန်းခြင်းကို ပြုလုပ်ပါသည်။					
3	ကျွန်တော်/မသည် မကြာခဏ အလုပ်ချိန် (သို့) နားချိန်တွင် ကိုယ်ရေးကိုယ်တာ ကိစ္စဖြင့် ကုမ္ပဏီ ဖုန်းကို အသုံးပြုပါသည်။					
4	ကျွန်တော်/မသည် မကြာခဏ အလုပ်ချိန်တွင် စိတ်လှုပ်ရှားမှု ဖြစ်ခြင်း၊ စိတ်ဖိစီးမှုများဖြစ်ခြင်းကို ခံစားရသည်။					
5	ကျွန်တော်/မသည် မကြာခဏ လုပ်ဖော်ကိုင်ဖက်၏ အမှားကို လှောင်ပြောင်ပါသည်။					
6	ကျွန်တော်/မသည် မကြာခဏ ရည်ရွယ်ချက်ဖြင့် အလုပ်ကို နှေးကွေးစွာ လုပ်ပါသည်။					
7	ကျွန်တော်/မသည် မကြာခဏ ကုမ္ပဏီ၏ စက်ပစ္စည်းများကို ဖျက်ဆီးပါသည်။					
8	ကျွန်တော်/မသည် မကြာခဏ ဝန်ထမ်းတစ်ယောက်ကို ပယ်ထားပါသည်။					
9	ကျွန်တော်/မသည် ခဏတိုင်း အထက်လူကြီးနှင့် မတူသော ထင်မြင်ချက်ကို ပြောပြရန် တုန့်လှုပ်ပါသည်။					
10	**ကျွန်တော်/မသည် လုပ်ဖော်ကိုင်ဖက်ကို မကြာခဏ အဆင်မပြေအောင် လုပ်သည်။**					
11	ကျွန်တော်/မသည် သင့်တော်သော အကြောင်းပြချက်မရှိဘဲ လုပ်ငန်းတာဝန် လုပ်ဆောင်မှုကို မကြာခဏ ပျက်ကွက်လေ့ရှိပါသည်။					

dCollection @ pknu

12	ကျွန်တော်/မသည် မကြာခဏ ကုမ္ပဏီ၏ ငွေကြေး (သို့) ကုန်ကြမ်းများကို အလဟဿဖြစ်အောင် ပြုလုပ်လေ့ရှိသည်။					
13	ကျွန်တော်/မသည် မကြာခဏ စီမံအုပ်ချုပ်သူ၏ ဆုံးဖြတ်ချက်ကို မလိုက်နာဘဲ မိမိသဘောအတိုင်း လုပ်ပါသည်။					
		[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
14	လက်အောက်လုပ်သားများ၏ အလုပ်တာဝန်နှင့် သက်ဆိုင်သော မေးခွန်းများနှင့် ပတ်သတ်၍ တိကျသေချာသော အဖြေကို မပေးနိုင်သူသည် စီမံခန့်ခွဲမှု ကောင်းသောသူ တစ်ယောက် ဖြစ်နိုင်သည်။					
15	ဝန်ထမ်း ၁ယောက်သည် အထက်လူကြီး ၂ယောက် လက်အောက်ရှိ အလုပ်တာဝန်ကို ရှောင်ရှားရမည်။					
16	ဝန်ထမ်းများ အချင်းချင်း ပဋိပက္ခဖြစ်ခြင်းသည် အကျိုးအမြတ်ရခြင်းထက် ဆုံးရှုံးမှုများ ပို ဖြစ်ပွားစေသည်။					
17	ကုမ္ပဏီ၏ စည်းမျဉ်းစည်းကမ်းများသည် ကုမ္ပဏီ၏ အကျိုးအမြတ် မရှိကြောင်း သိသော်လည်း ဝန်ထမ်းများသည် ထို စည်းမျဉ်းစည်းကမ်းများကို လိုက်နာရမည်။					
18	လူ အများစုကတော့ ယုံကြည်ရပါသည်။					
19	လူများသည် ဘဝတွင် ရုံးနိမ့်မှု ကြုံတွေ့ရတွင် ထို ရှုံးနိမ့်မှုသည် ၎င်းတို့၏ မကြာခဏ မှားယွင်း လုပ်ဆောင်ခြင်းကြောင့် ဖြစ်သည်။					

dCollection @ pknu