

# 공정성과 조직유효성에 관한 연구

- 조직몰입, 직무만족과의 관계를 중심으로 -

조국행\*

## 〈목 차〉

I. 서론	3. 측정도구의 신뢰성과 타당도
1. 연구의 중요성과 목적	IV. 실증분석
II. 선행연구 고찰	1. 척도의 분석
1. 공정성에 관한 연구	2. 가설검증
2. 조직몰입과 직무만족 연구	V. 결론
3. 조직유효성에 관한 연구	1. 연구결과의 요약
III. 실증분석의 모형설계	참고문헌
1. 실증분석의 모형과 가설설정	Abstract
2. 표본의 선정 및 자료수집	

## I. 서론

### 1. 연구의 중요성과 목적

공정성 문제는 조직구성원에 대한 조직의 각종 의사결정과 관련하여 발생하는 것으로 승진 및 이동, 성과평가, 임금결정, 전환배치, 해고 등은 조직구성원의 신상에 직접적인 영향을 미치는 결정들이다. 이러한 의사결정에 따라서 조직구성원들의 이해가 달라지는데 그것은 일반적으로 조직구성원들의 수요(욕구)보다는 조직의 공급(분배)이 적은 상황에서 의사결정이 내려지기 때문인 것으로

\* 대림대학 경영정보계열 전임강사

보인다. 거의 모든 조직구성원들이 원하는 승진이나 이동 또는 해고 등의 불이익 조치는 대상이 한정되어있고, 성과평가도 등급이 설정되어 있다. 또한 임금 결정도 제한된 자원을 분배하는 것이다.

이와 같이 조직이 수요와 공급이 불일치한 상태에서 조직구성원들과 관련된 의사결정을 내리는 데에는 조직구성원 누구나 인정하는 공정성 및 정당성을 갖추어야 한다. 만일 조직구성원들이 인정하지 못하는 불공정한 결정이 있을 경우에는 불공정성을 인식한 조직구성원들은 좌절이나 직무불만족 등의 소극적인 반응은 물론 결근, 이직 등의 적극적인 반응을 초래하여 조직유효성에 저해되는 중요한 문제를 일으키게 될 수도 있다.

이러한 조직공정성의 문제는 최근의 국내외 경영여건의 변화에 따라 우리의 기업 환경에서 그 중요성이 한층 강조되고 있는 실정이다. 오늘날의 경제는 국가간의 경계가 없어지고, 기업들은 국제적으로 무한경쟁상태에 노출되어 있다. 따라서 생존과 경쟁력 강화의 차원에서 기업들은 다운사이징, 구조조정, 기업 인수합병 등 경영혁신의 방안을 추진할 수밖에 없게 되었는데, 이러한 기업혁신 과정에서 지금까지 전통적으로 인정되었던 평생고용제도나 연공에 기초한 임금 관리가 퇴조하고, 정리해고제도나 성과급제 내지는 연봉제와 같은 조직구성원 개인간의 치열한 경쟁을 전제로 하는 인사관리제도가 점차로 도입·확산되고 있다.

이와 같이 그 의미의 중요성이 증대되고 있는 조직공정성의 문제는 인지부조화이론, 균형이론, 교환이론 등과 같은 다양한 이론적 기반하에서 출발하여 Adams(1963, 1965)의 공정성이론에 이론적 토대를 두고 있다.

조직공정성 연구에서 주목해야할 여러 가지 사안 중 지금까지의 기업 내 인사시스템에 대한 종업원의 공정성 지각과 그에 대한 태도, 그리고 조직유효성 간의 관계를 다룬 기존의 연구들은 지각-태도-성과 등 포괄적인 관련성 분석에 대한 연구는 미진하였다고 본다. 따라서 본 연구에서는 조직공정성 인식과 조직몰입, 직무만족이 조직유효성 측면에 어떠한 영향을 미치는 가를 실증분석하고자 한다.

## II. 선행연구 고찰

### 1. 공정성에 관한 연구

#### 1.1 분배공정성 연구

분배공정성 이론이 연구되기 시작한 것은 Adams(1965)가 형평이론을 제시한 이후이다. 그는 Homans(1961)의 분배정의 연구 등 기존 연구결과들의 토대 위에서 형평이론을 제시하였다. 이 이론은 사람들이 산출과 투입의 비율을 다른 사람의 그것과 비교한다는 사실을 주장하였다. 투입과 산출의 비율이 다를 때는 불균형을 지각하게 되고, 그러면 개인은 형평을 이루려하거나 불균형을 줄이려는 동기를 갖게 될 것이고, 그 동기의 강도는 지각된 불균형의 정도에 직접 비례할 것이라고 보았다.

비율이 같을 때는 형평상태(equity state)가 되고 만족하게 된다. 사람들은 보다 만족한 상태로 변화시키기 위해서 자신이나 타인의 투입과 산출을 실질적, 인지적으로 수정한다. 이러한 대응형태는 행동적일 수도 있고, 심리적일 수도 있다. Fisek와 동료들은(1986) 기존의 Homans(1961)를 비롯한 교환이론 관점의 결함을 개인들간의 국지적인 비교만을 강조하고 사회적 기준을 고려하지 못했다는 점으로 지적하고, 지위-가치이론을 제안하였다.

이들은 준거구조(reference structure)라는 개념을 도입하였는데, 즉 어떤 범주의 사회적 지위와 그들이 사회로부터 받고 있는 지위에 대한 보상에 관련해서 일반사람들이 규범적으로 가지고 있는 믿음이 있는데, 이러한 믿음이 바로 비교의 준거로 작용한다는 것이다. 한편 생산성을 중요시하는 상황에서는 형평법칙이 선호되고, 팀웍이나 구성원의 원만한 관계가 중시될 때는 균등법칙이 선호기준이 된다(Deutsch, 1975). Leventhal(1976)은 공정성 판단모형을 제시하면서 사람들이 사전적으로 상이한 정의 규칙(justice norm)을 채택하는 상황에 대해 연구하였다.

#### 1.2 절차공정성 연구

절차공정성이론의 개발은 Thibaut와 Walker(1975)에 의한 분쟁해결과정에

대한 반응연구로부터 시작되었다고 할 수 있는데, 이들은 두 가지 통제유형에 의한 가상의 분쟁해결절차에 대한 반응을 비교하였고, 과정통제(process control)로써는 증거를 제시하고 변론을 벌이는 동안 행사할 수 있는 통제를 의미하며, 결정통제(decision control)로써는 결과의 판정에 영향을 미칠 수 있는 통제를 의미한다.

최종적 결정과 관련해서 과정통제는 간접적인 영향력 행사와 관련되어 있는 반면, 결정통제는 직접적인 영향력 행사와 관련되어 있다고 볼 수 있다. Alexander와 Ruderman(1987)은 공정성판단과 관련된 20개의 항목들을 요인분석 결과 세 가지의 절차공정성요인 즉, 참여, 업적평가공정성, 이의제기와 세 가지의 분배공정성 요인 즉, 임금공정성, 승진-성과 관련성, 낮은 성과의 요인 등으로 분류하였으며, 여섯 개의 결과변수와의 관련성을 조사하였다. 그 중 직무만족, 감독자 평가, 갈등과 조화, 경영자에 대한 신뢰, 긴장과 스트레스의 다섯 가지는 절차공정성에 의해 영향을 받고 있으나, 이직의사만은 분배공정성에 의해 강하게 영향을 받는다는 사실을 주장하였다.

## 2. 조직몰입과 직무만족 연구

### 2.1 조직몰입에 관한 연구

조직몰입과 관련하여 인사조직 관련변수는 임금수준, 임금구성체계, 복리후생, 업적평가제도 등의 인사 관련제도 등에 초점을 맞추어 진행되어 왔다. 그리고 종업원 채용이후의 능력개발을 위한 교육훈련제도, 종업원 승진제도, 조직내의 많은 관계 중에서 임원과 직속상사, 동료 등에 대한 관계 등이 연구의 관점이 되어왔다.

해고 등의 고용조정 상황에서 고용조정 의사결정에 대한 공정성인지의 여부는 생존자의 조직몰입과 정(+)의 영향관계가 존재한다는 실증연구와(Brockner et al., 1993) 해고의 불공정성인식이 생존자의 동기부여와 조직몰입에 부(-)의 영향관계가 있음을 나타내는 실증연구(Brockner et al., 1990)도 있으며 또한 Bies(1987)는 비록 조직이 바람직하지 않은 자원할당을 했더라도 조직이 이에 대한 충분하고 명확한 설명을 부여하면 조직구성원은 우호적인 반응을 보인다고 했으며, Folger(1987)는 남아있는 생존자가 해고에 대한 명확하고 충분한 설명이 있으면 해고가 공정하다고 인식한다고 주장하였다.

Mowday, Porter 및 Steers(1982)는 공정성과 조직몰입간의 메커니즘에서 조직몰입은 조직과 조직구성원 사이의 상호관계가 있다고 보고 종업원이 조직에 몰입한 상태를 보이면 조직은 종업원에게 몰입의 표시로 경제적, 정신적 표시를 보인다고 주장하였다.

## 2.2 직무만족에 관한 연구

직무만족에 대한 대부분의 연구는 인간관계이론에 기초를 두고 있다. Maslow(1983)는 욕구단계설에 기초하여 다섯 가지의 만족과 불만족의 요인들을 제시하였고, 이 요인이론의 Herzberg 등(1959)은 두 개의 일반적인 요인을 제안하였고, ERG이론의 Alderfer(1963)는 세 가지 종류의 잠재적 보상을 제시하였다. 초기 과정이론가들은 단일의 변수인 선형모형을 제시하였으나 Schaffer(1953)는 불일치모형으로 생각되어지는 욕구강도에 의하여 결정되는 여러 개의 가중변수를 제시하였다.

Landy(1978)는 개인이 일정한 수준이상으로 자극 받아 흥분되었을 때 자극의 원천이 제거되어도 감정이 즉시 처음 수준으로 돌아가지 않고, 대신 원래의 자극에 의해서 생긴 반대방향으로 처음 수준을 지나쳐 가는 경향이 있으며, 점차로 최초의 수준으로 다시 돌아온다는 대면과정이론(opponent process theory)을 주장하였다. 현대의 직무만족 연구경향으로는 직무만족의 개인적, 주관적 성질을 강조하는 접근방법 이외에 사람들이 하고 있는 직무에 직무만족을 일으켜주는 중요한 객관적 특성이 있다고 제안하는 직무특성이론이 있다. 직무특성이론을 제안한 Hackman & Oldham(1975)에 의하면 직무는 다섯 가지의 핵심차원이 있다고 한다.

## 2.3 조직유효성에 관한 연구

조직유효성이란 조직이 얼마나 잘되고 있는가 또는 얼마나 효과적으로 운영되고 있는가를 나타내는 것으로서 조직의 성과를 평가하는 기준이라 할 수 있다. 따라서 조직유효성은 조직의 목표와 조직의구성원이 개인의 목표달성을 포함하는 개념이다. 조직유효성의 평가기준도 연구자들의 연구방법상에 따라 상이한 결과를 나타낸다.

Price는 조직유효성을 목표달성수준으로 정의하고 목표달성의 결정변수로 생산과정에서의 투입과 산출의 비율을 나타내는 생산성, 조직구성원의 사기, 조직

규범에 대한 업무활동의 적합성, 동조성, 외부환경에서의 지지도로 파악한다. 그러나 이 연구는 조직유효성에 대한 문헌만을 비교분석 하였기 때문에 조직유효성 기준에 대한 실증적인 검증이 어렵다는 특징을 가지고 있다.

이학종과 정구현(1992)은 직무만족이 조직유효성 변수로서 아주 유용한 것으로 보고 있다. Steers(1977)는 직무만족보다는 조직몰입이 전직, 이직의 훌륭한 예측치가 되며 강하게 몰입하는 종업원이 약하게 몰입하는 종업원보다 훨씬 더 직무수행을 잘 하며, 또한 조직몰입도는 조직유효성의 유용한 지표임을 주장한다.

Cunningham(1977)은 체계접근법에서의 조직유효성 기준을 다음과 같이 열거하고 있다. 관리자의 종업원에 대한 고려, 팀워크, 관리자와 종업원간의 신뢰와 믿음, 확실한 정보에 의한 의사결정, 수평적, 수직적 원활한 의사소통, 조직과 개인들이 조직목표와 계획에 합일된 노력, 높은 성과와 성장을 위한 적절한 보상체계, 조직과 하부-집단의 원활한 상호작용이 그것이다.

### Ⅲ. 실증분석의 모형설계

#### 1. 실증분석의 모형과 가설설정

##### 1.1 실증분석의 모형

공정성과 조직유효성간의 관계를 다룬 대부분의 연구는 공정성 지각과 종업원의 직무관련 태도간의 관계를 다룬 연구의 결과와 종업원의 성향, 정서, 인지와 조직유효성간의 관계를 다룬 연구결과를 기초로 이들 간의 관계성을 검증하고 있다. 조직몰입이나 직무만족 및 조직유효성의 측정에 대한 연구들의 이론적 고찰을 통해서 조직유효성과 관련된 직무만족의 인지적 요소들은 공정성 지각에 의해 영향을 받을 것이라는 가정하에 조직공정성→직무만족, 조직몰입→조직유효성의 모형을 제시하였다.

이는 직무만족 그 자체로 조직유효성에 영향을 미친다기보다는 공정성 지각에 의해 형성된 직무만족이나 조직몰입이 조직유효성에 영향을 미치는 것을 의미한다. 공정성 지각 차원에서 임금지각과 조직유효성 간의 관계를 다룬 Organ & Konovsky의 연구, 조직몰입도와 조직유효성 간의 관계를 다룬 Scholl(1981)

의 연구 등을 통해 조직공정성→조직몰입도→조직유효성의 관계를 예측할 수 있다.

## 1.2 가설설정

### (1) 분배공정성, 절차공정성 지각과 조직몰입, 직무만족에 관한 가설

기존의 연구들에서 보면 분배공정성의 문제는 종업원 개개인의 노력에 대하여 상대적으로 얼마나 적절한 보상이 주어지는가에 대한 개별적인 인식의 문제로 보고 있다. 따라서 개개인이 자신의 직무에 얼마나 만족하는가의 개념인 직무만족에 직접적인 영향을 미치는 반면, 절차공정성은 개개 종업원이 절차상으로 조직으로부터 어떤 대우를 받고 있는가에 대한 정보를 제공하는 개인과 조직간의 관계성 문제이므로 역시 조직과 개인간의 긍정적 관련성의 정도인 조직몰입에 더 직접적인 영향을 미친다는 결과를 제시하고 있다(임준철과 윤정구, 1998).

<가설 I>은 다음과 같이 설정하였다.

<가설 I-1> 분배공정성이 높을수록 조직몰입은 높을 것이다.

<가설 I-2> 분배공정성이 높을수록 직무만족은 높을 것이다.

<가설 I-3> 절차공정성이 높을수록 조직몰입은 높을 것이다

<가설 I-4> 절차공정성이 높을수록 직무만족은 높을 것이다.

### (2) 조직몰입, 직무만족과 조직유효성에 관한 가설

기존의 연구에서는 조직유효성을 결정짓는 요인들로 성격, 가치관, 태도, 욕구와 같은 개인특성이나, 분배 및 절차공정성과 같은 상황특성, 그리고 조직몰입과 직무만족으로 보았다(송경수 외, 1999). 기존연구에 의하면 연구에 따라 조직몰입과 직무만족이 조직유효성에 직접적으로 영향을 미치기도 하고, 개인특성이나 상황특성, 조직유효성 사이를 조직몰입이나 직무만족이 매개역할을 하는 것으로 나타나고 있다.

결과변수인 조직유효성의 경우 조직의 목표와 조직의 구성원인 개인의 목표달성을 포함하는 개념이기 때문에 조직유효성을 연구하고 측정하는데 조직구성원의 기업정책에 대한 응집성, 조직구조 변경에 대한 신축성, 회사의 신용도, 회사문제의 예방, 제거노력, 관료적 절차와 분위기의 변화 등을 주된 요소로 삼았다.

<가설 II>은 다음과 같이 설정하였다.

<가설 II-1> 조직몰입이 높을수록 직무만족은 높을 것이다.

<가설 II-2> 조직몰입이 높을수록 조직유효성은 높을 것이다.

<가설 II-3> 직무만족이 높을수록 조직유효성은 높을 것이다.

### (3) 분배공정성, 절차공정성과 조직유효성에 관한 가설

공정성 분야의 연구에 있어 많은 연구들이 공정성 변수를 포함한 대부분의 조직과 직무관련 변수들이 직무만족에 영향을 미치며, 직무만족은 다시 조직몰입을 설명하는 중요한 변수라는 과정모형을 주장하고 검증해 왔다(Bateman & Strasser, 1984). Folger와 Konovsky(1989)의 연구에 의하면 절차공정성은 조직몰입도와 상사에 대한 신뢰변수를 설명하는데 분배공정성보다 더욱 유의한 영향력을 가지고 있는 것으로 나타났다.

<가설 III>은 다음과 같이 설정하였다.

<가설 III-1> 분배공정성이 높을수록 조직유효성은 높을 것이다.

<가설 III-2> 절차공정성이 높을수록 조직유효성은 높을 것이다.

## 2. 표본의 설정 및 자료수집

본 연구는 공정성 문제의 여러 가지 쟁점사항 중 인사관리, 특히 승진관리, 인사고과, 보상관리에 있어서 조직구성원들이 조직의 공정성에 대해 어떻게 생각하고 있는가를 알아보고, 조직공정성과 조직유효성 관계는 물론 조직구성원 태도인 조직몰입과 직무만족의 전체적 영향관계를 살펴보고자 하였다.

설문조사에서는 표본기업의 일반적 현황을 파악하고 주로 인사부서 담당자를 비롯한 중간관리자층을 중심으로 한 응답자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 조사대상 기업은 총 404개 기업이었는데, 조직구성원들의 공정성 지각 및 조직몰입, 직무만족 태도, 그리고 조직유효성에 대한 성과지각을 파악하기 위해 각 기업에 총 600부가 배포되어 현장에서 510부가 회수되었지만 불성실하며 내적 일관성이 없다고 판단되는 설문지 106개를 제외시켰다. 따라서 응답 회수율은 67.3%로 404개 자료가 실제 자료 분석에 활용되었다.



### 3. 측정도구의 신뢰도 및 타당도

#### 3.1 신뢰도 검증

각 변수들에 대한 신뢰도(reliability)를 검증하기 위하여 Cronbach's  $\alpha$  검증을 실시하였다. 따라서 각각의 변수를 구성하는 설문항목들이 내적 일관성(internal consistency)을 가지고 있는 지를 확인하기 위해 신뢰도를 계산하였다. 이것은 항목간의 분산이 너무 커서 변수를 일관하게 측정하지 못하는 항목이 있는지 확인해 보기 위해서이다.

Nunnally(1967)에 의하면 최소의 허용기준치로서 신뢰도가 0.5 이하의 낮은 수치로 나타난 변수는 비차별성을 가지는 항목들이다. 분석결과는 다음 <표 3-1>이다.

<표 3-1> 연구변수들의 신뢰도 계수 값

변수명	초기문항 수	문항 수	신뢰도 계수( $\alpha$ 값)
분배공정성	11개 문항	10개 문항	0.8999
절차공정성	13개 문항	11개 문항	0.8247
조직몰입	10개 문항	9개 문항	0.8708
직무만족	10개 문항	9개 문항	0.8523
조직유효성	19개 문항	13개 문항	0.7880

<표 3-1>에 의하면 분배공정성 문항은 초기 11개 문항으로 설문 조사되었으나 1개 문항이 제거되었으며, 절차공정성의 2개, 조직몰입과 직무만족은 각각 1개 문항이, 조직유효성 문항은 6개가 제거되었다. 초기 설문문항에서 신뢰도를 저해시키는 문항들이 제거되어 다섯 가지 변수 모두 신뢰도 계수가 0.7에서 0.8 사이 값을 나타내어 각 연구변수를 구성하는 항목들간에 내적 일관성이 높음을 알 수 있었다.

#### 3.2 타당도 검증

분배공정성, 절차공정성, 조직몰입, 직무만족, 조직유효성의 평가기준 내지 요인이 얼마나 타당한지 검토하기 위해 각 요인의 문항에 대한 요인분석을 시행

하였다. 여기서는 측정도구의 판별타당도(discriminant validity)를 보기 위하여 각각의 측정항목의 값들을 직각회전방식(Varimax Rotation)에 의한 요인분석을 실시하였다.

요인추출방법은 주성분 분석, 회전방법은 Kaiser 정규화가 있는 베리맥스를 통해 회전된 성분행렬 표를 다음 <표 3-2>와 같이 구할 수 있었다. 이 표에 의하면 신뢰도 분석을 통해 신뢰성을 확보한 52개 문항 중 31개 문항만이 다섯 가지 요인으로 그 성분이 분류되었다.

<표 3-2> 연구변수들의 요인분석 결과

변수	항목	요인부하량				
		요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5
절차 공정성	pj4	.769	6.133E-02	.176	.116	.159
	pj3	.758	8.368E-02	.125	.226	3.093E-02
	pj5	.729	9.381E-02	.199	1.988E-02	.149
	pj6	.716	6.716E-02	.162	-1.3E-02	8.020E-02
	pj2	.701	7.938E-02	.101	.169	-.138
	pj1	.660	.202	.157	.234	2.953E-02
	pj8	.656	.186	9.691E-02	.159	5.902E-02
	pj13	.540	.319	.379	.143	-1.8E-02
	pi12	.440	.351	.351	2.170E-02	1.248E-02
	직무만 족	js21	.140	.757	.190	.282
js3		.171	.719	.125	.184	1.652E-02
js10		.198	.717	.207	.181	.104
js8		.112	.684	9.804E-02	.257	9.305E-02
js4		.411	.520	6.997E-02	.244	1.722E-02
js9		.172	.441	.262	.328	.122
분배 공정성		dj3	.265	.148	.850	.147
	dj1	.209	.105	.831	.112	-1.8E-02
	dj2	.234	.136	.817	.179	2.322E-03
	dj4	.271	.176	.793	.176	3.351E-02
조직 몰입	oc6	.242	.230	.263	.741	.222
	oc7	.160	.272	.253	.737	.151
	oc30	.133	.156	9.435E-02	.638	-5.0E-02
	oc2	.284	.314	.166	.570	.234
	oc80	.241	.123	.184	.566	-6.4E-02
	oc9	5.209E-02	.347	-1.8E-02	.494	.176
	oc5	.352	.326	.234	.465	.185
	oc1	.159	.314	-1.33	.374	.273
조직 유효성	je3	9.172E-02	-7.8E-03	3.257E-02	4.902E-02	.720
	je4	3.043E-02	.179	-2.5E-02	.177	.698
	je2	2.901E-03	-2.49	1.884E-02	.122	.618
	je19	.131	.415	8.915E-03	9.813E-03	.602

즉 절차공정성에서는 9개 문항만이, 직무만족변수는 6개, 분배공정성의 경우 4개 항목, 조직몰입의 경우 8개 항목, 조직유효성 항목은 4개만 구별된 요인으로 분류되었다. 결국, 분배공정성, 절차공정성, 조직몰입, 직무만족, 조직유효성 변수의 측정항목들은 각각 다른 요인에 높게 적재되어 단일차원성(Unidimensionality)을 가지며 따라서 판별타당도를 대체로 충족시킨다고 할 수 있다.

### 3.3 변수들 간의 상관관계

모든 연구변수들 간의 상관관계를 살펴보면 다음 <표 3-3>과 같다. 다섯 가지 변수, 정(+)의 상관관계를 보이는 특징을 가졌으며, 이는 0.01 수준(양측검증)에서 유의적으로 나타났다.

<표 3-3> 연구변수들의 상관관계 계수 값

변수명	분배공정	절차공정	조직몰입	직무만족	조직유효성
분배공정	1				
절차공정	.665**	1			
조직몰입	.547**	.541**	1		
직무만족	.515**	.504**	.683**	1	
조직유효성	.258**	.312**	.564**	.509**	1

\*\* 상관계수는 0.01수준(양측검정)에서 유의함.

## IV. 실증분석

### 1. 척도의 분석

#### 1.1 실증분석

실증분석에서는 공분산행렬을 이용하였으며 측정항목의 과도한 제거를 방지하기 위하여 적합도(GFI와 AGFI) 증가율이 추가적인 항목제거에 따라 큰 폭으로 변하지 않는 수준까지만 척도를 정제하였다. 왜냐하면 적합도의 확보에 따른

측정항목의 상실이라는 상쇄관계에서 적합도는 적정수준을 유지하면서 정보의 손실을 줄일 수 있을 것으로 판단되었기 때문이다. 이러한 절차에 따라 전체측정모형(measurement model)을 확정하였는데, 그에 대한 적합도 지표들이 다음 <표 4-1>와 같다.

<표 4-1> 연구변수별 확인요인분석(CFA)

다섯 변수들의 분석수	$\chi^2(p값)$	RMSR	GFI	AGFI	NFI	CFI
12	53.868(0.146)	0.0289	0.959	0.927	0.958	0.992

1차 확인요인분석에 사용되었던 20개 항목들 중 연속적인 요인분석을 통해 초기에 조직몰입 5번과 7번 항목이 제거되고, 직무만족 4번, 절차공정성 3번과 4번 항목이 제거되었으며, 분배공정성 2번과 1번, 그리고 조직유효성 19번 항목이 제거되어 모두 8개 항목이 제거되었으며 따라서 12개 항목이 최종적으로 남게 되었다. 이러한 적합도 지표들은  $\chi^2$ 이 53.868(df=44, p=0.146), RMSR=0.0289, GFI=0.959, AGFI=0.927, NFI=0.958, CFI=0.992로 나타나 전반적으로 만족할 만한 수준을 보였다.

## 2. 가설 검증

### 2.1 구조모형의 검증

본 연구의 전체구조모형(overall model)을 도출하기 위하여 공분산행렬을 이용하였으며, 이에 대한 검증결과는 다음 <표 4-2>와 같다.

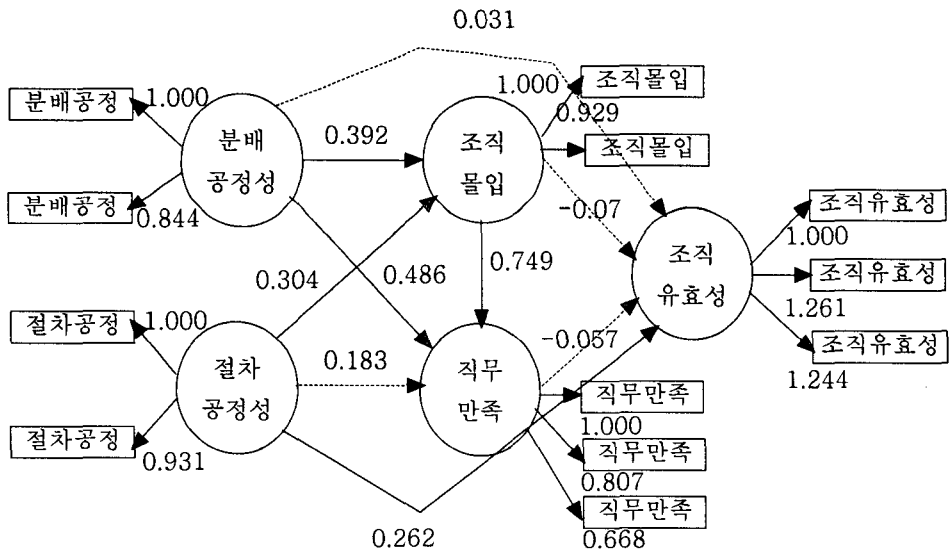
<표 4-2> 연구변수별 전체구조모형 분석(Overall model CFA)

구분	$\chi^2(p값)$	RMSR	GFI	AGFI	NFI	CFI
공분산구조모형의 적합도	94.210(0.00000245)	0.0650	0.932	0.882	0.926	0.959

적합도에 있어서  $\chi^2$ 이 94.210( $p=0.00000245$ )을 갖는 최적 모형이 도출되었다. 이러한 적합도는 전술한 일반적인 평가기준들과 비교할 때,  $\chi^2$ 에 대한  $p$ 값과 GFI, AGFI, NFI, CFI 값이 평가기준에 충족되고 있어 연구변수들간의 인과관계를 설명하기에 타당한 것으로 나타났다.

### 2.2 가설 검증 및 논의

구조모형에 대한 경로분석결과는 <그림 4-1>에 나타나 있으며, 가설에 대한 구체적인 검증결과를 살펴보면 다음과 같다.



1. 각 경로계수는 표준화 값
2. —————> 유의적(P<0.05)
3. ·····> 비유의적

<그림 4-1> 모형의 결과

<표 4-3> <가설 I-1> 검증을 위한 경로분석 결과

가설	경로	가설방향	경로명칭	경로계수	t값	지지여부
가설 1-1	분배공정성 -조직몰입	+	Y 11	.392	4.775	지지

<가설 I-1>은 분배공정성( $\xi_1$ )과 조직몰입( $\eta_1$ )에 관한 가설이다. <표 4-3>에 의하면 분배공정성을 지각할수록 조직몰입은 증가하는 것으로 나타나 가설이 지지되었다. 이는 지금까지의 연구들에서도 일반적으로 수용되는 가설로서 다시금 확인된 것이다. 기존 연구들에서는 분배공정성이 조직몰입에 주요한 역할을 미치고 있는 것으로 연구되어 왔다(Leventhal et al., 1980).

<표 4-4> <가설 I-2> 검증을 위한 경로분석 결과

가설	경로	가설방향	경로명칭	경로계수	t값	지지 여부
가설 1-2	분배공정성- 직무만족	+	$\gamma$ 21	.486	5.096	지지

<가설 I-2>는 분배공정성( $\xi_1$ )과 직무만족( $\eta_2$ )에 관한 가설이다. <표 4-4>에 의하면 분배공정성이 높을수록 직무만족도 높다는 가설 역시 지지되었다. 이는 지금까지의 분배공정성과 직무만족 간에 정(+)<sup>2</sup>의 관계가 있다는 사실을 재 입증한 셈이 된다. Greenberg(1990)의 연구에서도 공정성과 직무만족 간에는 상관관계가 정(+)<sup>2</sup>의 방향으로 있음이 제시되었었다.

<표 4-5> <가설 I-3> 검증을 위한 경로분석 결과

가설	경로	가설방향	경로명칭	경로계수	t값	지지 여부
가설 1-3	절차공정성- 조직몰입	+	$\gamma$ 12	.304	2.889	지지

<가설 I-3>은 절차공정성( $\xi_2$ )과 조직몰입( $\eta_1$ )에 관한 가설이다. <표 4-5>에 의하면 절차공정성이 높을수록 조직몰입이 높을 것이라는 가설도 지지되었다. 분배공정성 및 절차공정성과 조직몰입에 관한 기존의 연구들의 경우 대체적으로 정(+)<sup>2</sup>의 상관관계를 가지고 있는 것으로 분석되고 있는데 본 연구결과에도 이를 재확인할 수 있었다.

&lt;표 4-6&gt; &lt;가설 I-4&gt; 검증을 위한 경로분석 결과

가설	경로	가설방향	경로명칭	경로계수	t값	지지여부
가설 1-4	절차공정성- 직무만족	+	$\gamma$ 21	.183	1.548	기각

<가설 I-4>는 절차공정성( $\xi_2$ )과 직무만족( $\eta_2$ )에 관한 가설이다. <표 4-6>에 나타난 바와 같이 t값이 2를 넘지 못해 유의하지 못한 것으로 나타났다. 따라서 가설 <I-4>는 기각되었다. 이는 지금까지의 연구들에서도 검증되었던 바와 같이 분배공정성과 직무만족 간의 정(+ )의 관계에 비해 절차공정성이 직무만족에 미치는 영향이 차별적이라는 연구(임준철·윤정구, 1998)를 뒷받침하는 결과로 볼 수 있다.

&lt;표 4-7&gt; &lt;가설 II-1&gt; 검증을 위한 경로분석 결과

가설	경로	가설방향	경로명칭	경로계수	t값	지지 여부
가설 2-1	조직몰입- 직무만족	+	$\beta$ 21	.749	5.837	지지

<가설 II-1>은 조직몰입( $\eta_1$ )과 직무만족( $\eta_2$ )에 관한 가설이다. <표 4-7>에 의하면 조직몰입이 높을수록 직무만족도 높을 것이라는 가설은 지지되었다. 이는 조직몰입과 직무만족 간의 강한 상관관계가 있다는 기존 연구들의 결과들을 지지하는 것이라 할 수 있다.

다른 연구에서는 직무만족이 조직몰입의 원인이 되는 것으로 주장하는 경우도 많다. 하지만 또 다른 연구에서는 오히려 조직몰입이 직무만족을 가져오거나 둘 간에는 상호인과적 영향력이 존재한다는 주장도 있다(Mathieu & Zajac, 1990). 따라서 본 논문에서도 이들의 연구에 근거하여 조직에 몰입된 종업원이 다양한 긍정적 태도를 장기적으로 유지할 때 자신의 업무에 더 만족한다는 인과적 영향력을 따르고 있다고 할 수 있다.

&lt;표 4-8&gt; &lt;가설 II-2&gt; 검증을 위한 경로분석 결과

가설	경로	가설방향	경로명칭	경로계수	t값	지지 여부
가설 2-2	조직몰입- 조직유효성	+	$\beta$ 31	-0.070	-0.744	기각

<가설 II-2>는 조직몰입( $\eta_1$ )과 조직유효성( $\eta_3$ )에 관한 가설이다. <표 4-8>에 의하면 조직몰입이 높을수록 조직유효성이 높을 것이라는 가설은 경로계수가 -0.070이고 t값이 -0.744로 기각되었다. 이는 신뢰도 분석과 요인분석 및 CFA 분석에서도 나타났듯이 조직유효성 설문문항이 대부분 제거되었고, 측정도구의 문제로 해석할 수도 있다. 다른 연구에서 보면 조직유효성은 다차원적인 개념이며 가변성이 높은 특징을 갖는다.

&lt;표 4-9&gt; &lt;가설 II-3&gt; 검증을 위한 경로분석 결과

가설	경로	가설방향	경로명칭	경로계수	t값	지지 여부
가설 2-3	직무만족- 조직유효성	+	$\beta$ 32	-0.057	-0.863	기각

<가설 II-3>은 직무만족( $\eta_2$ )과 조직유효성( $\eta_3$ )에 관한 가설이다. <표 4-9>에 의하면 직무만족이 높을수록 조직유효성도 높을 것이라는 가설 역시 앞에서와 같이 기각되었다. 지금까지의 연구에서는 직무만족이 높은 사람들이 기업에 헌신하려는 자발적인 노력이 증대되어 조직성과가 향상되는 것으로 나타나고 있다.

그러나 앞서도 밝혔듯이 조직유효성은 다차원적인 개념이며 가변성이 높은 특징을 갖는 것이기에 조직유효성을 측정해내는 항목들에 대한 정교한 측정도구 개발에 필요한데 본 논문이 많은 취약점을 가지고 있다고 해석할 수 있다. 따라서 일반적인 연구결과와 상반되는 결과를 보인 것은 본 연구의 한계점이라 할 수 있겠다.



<표 4-10> <가설 III-1> 검증을 위한 경로분석 결과

가설	경로	가설방향	경로명칭	경로계수	t값	지지 여부
가설 3-1	분배공정성- 조직유효성	+	$\gamma$ 31	.031	0.372	기각

<가설 III-1>은 분배공정성( $\xi_1$ )과 조직유효성( $\eta_3$ )에 관한 가설이다. <표 4-10>에 의하면 분배공정성이 높을수록 조직유효성도 높을 것이라는 가설은 0.031의 경로계수와 t값이 0.372로 t값이 2를 넘지 못해 기각되었다. 이는 분배 공정성과 조직유효성 간의 관계가 단순상관관계에서는 정의 관계를 보이고 있지만, LISREL을 통한 경로는 유의적이지 못했다.

이러한 결과는 많은 연구들에서도 나타났듯이 분배공정성과 절차공정성이 조직성과에 미치는 영향 중 분배공정성 보다는 절차공정성이 예측치로서 더 우세하다는 주장을 뒷받침하는 것이며, 특히 Lind의 연구(1988)에 의하면 분배공정성이 조직의 자원에 대한 최종 분배에 대한 의사결정에 실질적인 영향을 미치지 않는다는 주장과 일치한다고 볼 수 있다.

<표 4-11> <가설 III-2> 검증을 위한 경로분석 결과

가설	경로	가설방향	경로명칭	경로계수	t값	지지 여부
가설 3-2	절차공정성- 조직유효성	+	$\gamma$ 31	.262	2.695	지지

<가설 III-2>는 절차공정성( $\xi_2$ )과 조직유효성( $\eta_3$ )에 관한 가설이다. <표 4-11>에 의하면 분배공정성과 조직유효성 간의 관계가 기각된 것에 반해 절차 공정성이 높을 수록 조직유효성이 높은 것으로 나타나 가설이 지지되었다. 이는 공정한 절차의 지각이 내부 조직의 건전한 행동 및 성과를 위해 긍정적 영향을 미치고 있음을 나타내는 것이라 할 수 있다.

## V. 결 론

### 1. 연구결과의 요약

지금까지의 종업원의 공정성 지각과 태도, 그리고 조직유효성 간의 관계를 다룬 기존의 연구들에서는 지각-태도-성과 등 포괄적인 관련성에 대한 연구가 미진하였다. 이에 본 논문에서는 조직공정성 인식에 의한 구성원의 태도 형성과 직무태도, 조직몰입의 형성이 조직유효성 측면에 어떠한 영향을 미치는 가를 통합적으로 실증분석 하고자 하였다. 특히 조직공정성 문제의 여러 쟁점사항 중 인사관리, 특히 승진관리, 인사고과, 보상관리에 있어서 조직구성원들이 조직의 공정성에 대해 어떻게 지각하고 있는가를 분석하고, 이러한 조직공정성과 구성원의 태도가 조직몰입과 직무만족의 영향관계 및 조직유효성 관계에 대하여 분석하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 분배공정성과 조직몰입의 관계는 분배공정성을 높게 지각할수록 조직몰입도 높아지는 것으로 나타나 가설이 지지되었다. 이는 지금까지의 연구들에서도 일반적으로 수용되는 가설로서 다시금 확인된 셈이다. 기존 연구들에서는 분배공정성이 조직몰입에 주요한 역할을 미치고 있는 것으로 연구되어 왔다.

둘째, 분배공정성과 직무만족의 관계는 분배공정성이 높을수록 직무만족도가 높다는 가설 역시 지지되었다. 이는 지금까지의 분배공정성과 직무만족 간에 정(正)의 관계가 있다는 사실을 재입증한 셈이 된다. Greenberg(1990)의 연구에서도 공정성과 직무만족 간에는 정의 상관관계가 제시된 바 있다.

셋째, 절차공정성과 조직몰입과의 관계에 있어서도 절차공정성이 높을수록 조직몰입이 높을 것이라는 가설도 지지되었다. 분배공정성 및 절차공정성과 조직몰입에 관한 기존의 연구에서도 대체적으로 정(+)의 상관관계를 가지고 있는 것으로 분석되고 있다.

넷째, 절차공정성과 직무만족 관계의 경우는 기각되었다. 그 이유는 지금까지의 연구들에서도 검증되었던 바와 같이 분배공정성과 직무만족 간의 정(正)의 관계에 비해 절차공정성이 직무만족에 미치는 영향이 차별적이라는 연구를 뒷받침하는 결과로 볼 수 있다.

다섯째, 조직몰입과 직무만족 관계의 경우, 조직몰입이 높을수록 직무만족도

높을 것이라는 가설은 지지되었다. 이는 조직몰입과 직무만족 간의 강한 상관관계가 있다는 기존 연구들의 결과들을 지지하는 것이라 할 수 있다.

여섯째, 조직몰입과 조직유효성 관계는 기각되었다. 이는 신뢰도 분석과 요인 분석 및 CFA 분석에서도 나타났듯이 조직유효성 설문문항이 대부분 제거되었고, 측정도구의 문제로 해석할 수도 있으며 지금까지의 연구들에서 가설이 지지된 점을 고려해보면 조직유효성에 대한 정교한 측정도구의 개발이 필요한 것이라 볼 수 있다. 이는 조직유효성 항목들이 내부과정적 접근에 의한 조직내부의 건정성 여부 항목으로 이루어져 있으나 경제성과 같은 유효성 지표의 사용이 중요하다는 점을 시사한다고 할 수 있다.

일곱째, 직무만족과 조직유효성에 관한 가설 역시 기각되었다. 앞서도 지적했듯이 일반적인 연구결과와 상반되는 결과를 보인 것은 본 연구의 한계점이라 할 수 있겠다.

여덟째, 분배공정성과 조직유효성에 관한 가설도 기각되었다. 이는 분배공정성과 조직유효성 간의 관계가 단순상관관계에서는 정의 관계를 보이고 있지만, LISREL을 통한 경로는 유의적이지 못한 것으로 나타났다. 마지막으로 절차공정성과 조직유효성에 관한 관계, 즉 분배공정성과 조직유효성 간의 관계가 기각된 것에 반해 절차공정성이 높을수록 조직유효성이 높은 것으로 나타나 가설이 지지되었다. 이는 공정한 절차의 지각이 내부 조직의 건전한 행동 및 성과를 위해 긍정적 영향을 미치고 있음을 나타내는 것이라 할 수 있다.

## 참 고 문 헌

1. 송경수 · 최만기 · 박봉규, 직무만족과 조직몰입의 조직시민행동에 대한 매개 역할에 관한 탐색 적 연구, 인사조직연구, 제7권, 제2호, 1999. pp.139~190.
2. 신유근, 한국기업의 전통문화적 특성과 조직유효성에 관한 연구, 경영논총, 서울대학교 경영연구소, 제13권, 3호, 1979.
3. 이학중 · 정구현, 한국기업의 구조와 전략, 법문사, 1992.
4. 임준철 · 윤정구, 분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구, 경영학 연구, 제27권, 제1호, 1998, pp.93~111.
5. 정범구, "인사관리시스템에 대한 공정성인식의 결정요인과 결과요인에 관한 연구," 서울대학교 대학원 박사학위논문, 1993.
6. Adams, J.S., "Toward on Understanding of Inequity," *Journal of Abnormal Social Psychology*, Vol.67, 1963, pp.422~436.
7. Adams, J.S., Inequity in Social Exchange. in L. Berkowitz (Ed), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.2, New York : Academic Press, 1965, pp.267~299.
8. Alexander, S., & M. Ruderman, M., "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior," *Social Justice Research*, Vol.1, 1987, pp.177~198.
9. Bateman, T.S., & D.W. Organ, "Job Satisfaction and the Good Soldier : The Relationship between Affect and Employee Citizenship," *Academy of Management Journal*, Vol.26, 1983, pp.587~595.
10. Bies, R.J., The Predicament of injustice : The Management of Moral Outrage, In Cummings L.L. & Staw B.(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.9, 1987, pp.289~319.
11. Brockner, J., Wiesenfeld, B.M., Reed, T., Grover, S., & Martin, C., "Interactive Effect of Job Content and Context on the Reactions of Layoff Survivors," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.64, No.2, 1993, pp.187~197.
12. Cunningham, J.B., "Approach to Evaluation of Organizational Effective-

- ness," *Academy of Management Review*, Vol.2, No.3, 1977, pp.463~474.
13. Deutsch, M., "Equity and Need : What Determines which Value will be Used as the Basis for Distributive Justice," *Journal of Social Issues*, Vol.331, No.3, 1975, pp.137~149.
  14. Fisek, H., Norman, R.G., & Wagner, D.G., The Formation of Reward Expectations in Status Situations, in *Equity Theory : Toward a General Theory of Social Interaction*. Ed. Messick, D.M. & Cook, K.S., New York : P. Lerner, 1986.
  15. Folger, R., "Reformulating the Preconditions of Resentment : A Referent Cognitions Model," In J.C. Masters & W.P. Smith(Eds.), *Social Comparison Justice and Relative Deprivation*, 1987, pp.183~215.
  16. Hackman, J.R. & Oldham, G.R., "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, Vol.61, 1975, pp.159~170.
  17. Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B., *The Motivation to Work*, New York : Wiley, 1959.
  18. Homans, G.C., *Social Behavior : Its Elementary Forms*, New York : Harcourt, Brace & World, 1961.
  19. Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.A., "Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, 1971, pp.555~572.
  20. Landy, F.J., "An Opponent Process Theory of Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, Vol.63, 1978, pp.698~707.
  21. Landy, F.J., Barnes-Farrell, J., & Cleveland, J.N., "Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation," *Journal of Applied Psychology*, vol.63. 1978, pp.751~754.
  22. Leung, K.K. & Michael, B., "The Impact of Cultural Collectivism or Reward Allocation," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.4, 1984, pp.793~804.
  23. Leventhal, G.S., *Fairness in Social Relations, in Contemporary Topic in Social Psychology*, New Jersey : General Learning Process, 1976, pp.211-239.
  24. Lind E.A., & T.R. Tyler, *The Social Psychology of Procedural Justice*,

- N.Y., Plnum, 1988, pp.267~278.
25. Maslow, A., "A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, vol.50, 1983, pp.370-396.
  26. Mathieu, J.E., & D.M. Zajac, "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, Vol.108, 1990, pp.171~194.
  27. McFarlin, D.B. & P.D. Sweeney, "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes," *Academy of Management Journal*, Vol.35, 1992, pp.626~637.
  28. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W., "Employee-Organization Linkages : The Psychology of Commitment," *Absenteeism and Turnover*, New York Academic Press, 1982.
  29. Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H., *Psychometric Theory*, 3rd., McGraw-Hill, New York. 1994.
  30. Robbins, S.P., *Organization Theory : The Structure and Design of Organizations*, Eaglewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1983, p.5.
  31. Schaffer, R.H., "Job Satisfaction as Related to Need Satisfaction in Work," *Psychological Monographs*, Vol.67, 1953, pp.14~25.
  32. Schein, E.H. "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture," *Organizational Dynamic*, Summer, 1983, pp.389~401.
  33. Scholl, R.W., "Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force," *Academy of Management Review*, Vol.6, 1981, pp.589~99.
  34. Steers, R.M., "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, 1977, pp.35~67.
  35. Thibaut, J. & Walker, K., *Procedural Justice : A Psychology Analysis*, Hillsdale, N.J. : Erlbaum, 1975.

## Abstract

### A Study on the Impact of Justice, and Organizational Effectiveness - Organizational Commitment, Job Satisfaction

Cho, Kook-haeng

This study has uncovered some important relationships among employees perceptions of distributive justice and procedural justice and organizational commitment and job satisfaction and organizational effectiveness. The present study attempts, first, to identify the perceived justice in promotion and transfer, performance evaluation, pay raise, job allocation and job fire. Second, to determine the relative importance of DJ(distributive justice) and PJ(procedural justice). Add to that two's justice's impact organizational committment, job satisfaction and to examine relationships of organizational committment, job satisfaction. Third, to examine relationships of organizational committment, job satisfaction and organizational effectiveness.

The research is the identification of a modest but significant relationship between the two justice and organizational commitment and job satisfaction and organizational effectiveness. The result make it clear that employee find that right personnel management of fairness.