

공정성요인구조에 관한 실증적 연구

이광희* · 이철기**

*금오공과대학교 산업경영학과 부교수

**한국기술교육대학교 산업경영학부 전임강사

An empirical study on the factor structure of justice

Kwang-Hee Lee* · Cheol-Ki Lee**

*Dept. of Industrial Management Kumoh National University of Technology

**School of Industrial Management, Korea University of Technology and Education

In recent several studies, interactional justice as well as distributional justice and procedural justice was founded as a important factor of justice. But the other studies proposed that interactional justice was a sub-dimension of procedural justice because of a very close correlation between two factors. So there are mixed point of view of the factor structure of justice.

In this study, we examined the factor structure of justice using confirmative factor analysis. We hypothesized that the factor structure of justice would be divided into three factors; distributional justice, procedural justice and interactional justice. The results of empirical study supported these hypotheses. The results of this study suggest that interactional justice should be regarded as a important factor of justice to analyze the justice and the relationship with justice and related variables more accurately.

Keywords : The factor structure of justice, Procedural Justice, Distributive Justice, Interactional Justice

1. 연구의 배경 및 목적

Adams(1965)가 공정성 이론을 제시한 이후, 조직에서의 공정성 개념은 지속적으로 학자들의 연구대상이 되어 왔으며 이제는 조직구성원의 태도와 행위를 설명하는 주요 이론 중 하나로 정착되었다. Bretz, Milkovich 그리고 Read(1992)등은 인적자원관리에 있어서 조직이 직면한 가장 중요한 문제가 공정성이라고 주장하였으며, Cropanzano와 Schminke(2001)는 조직 내의 공정한 의사결정이 조직구성원들이 직무를 수행하는데 있어서 중요한 역할을 한다고 강조하고 있다.

공정성에 대한 이론적 관점은 크게 두 가지로 나뉜다. 첫 번째 관점은, 공정성을 지각하는데 있어서 수행한 일에 비추어 얻은 결과에 대한 공정성을 비교하는데 초점

을 둔 분배 공정성(distributive justice)이다. 조직의 관점에서 볼 때, 종업원들은 자신의 공헌도에 비추어 자신이 받은 보상(outcomes)의 비율이 공정하지를 평가한다는 것이다(Adams, 1965; Deutsch, 1975; Homans, 1961; Leventhal, 1976).

두 번째 관점은, 공정성 지각이 보상결정의 결과나 종업원 사이의 불충분한 자원의 배분과 관련된 관리적 의사결정(managerial decision making)에 의한 것이 아니라 의사결정 과정이 진행되는 절차 혹은 방법에 의해 영향을 받는다는 것이다(Thibaut & Walker, 1975; Leventhal, 1980; Leventhal, Karuza, & Fry, 1980). 이러한 절차 공정성(procedural justice) 관점에서는 결과 혹은 보상이 공정하다고 할지라도 절차가 공정하지 않았다면 정당화할 수 없다는 것이다. 이는 조직 공정성에 있어서 의사결정

결과의 내용뿐만 아니라 그러한 결정이 이루어진 과정이 공정성을 설명하는 중요한 요인임을 의미하는 것이다.

Greenberg(1986)는 이러한 분배적 관점과 절차적 관점을 적용하여 조직 공정성 요인을 5개의 절차 공정성 요소와 2개의 분배 공정성 요인을 식별해 냈지만 탐색적인 방법을 사용하였기 때문에 공정성의 요인구조에 대한 검증이 보다 엄격하게 이루어지지 않았다고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고, 이후의 조직공정성에 관한 연구들(Folger & Konovsky, 1989; Sweeney & McFarlin, 1993)에서는 분배적 관점과 절차적 관점을 이용하여 개인과 조직 측면에서의 공정성의 관계를 살피고 있다.

최근에는 조직 공정성에 관한 분배적 관점과 절차적 관점에 더하여 상호작용 공정성(interactional justice)의 관점이 Bies와 Moag(1986)에 의해 소개되었다. Bies와 Moag(1986)는 절차가 수행되는 과정에서 조직구성원 개인이 받는 대인관계적 처우(interpersonal treatment)와 조직의 의사결정자가 제공하는 적절한 설명(adequacy of explanations)이 중요하다는 것을 강조하였으며, Greenberg(1993a)는 절차 공정성을 보다 타당성 있게 측정하기 위해서는 의사결정에 사용되는 공식적 기준 및 절차뿐만 아니라 절차가 이루어지는 과정에서의 상호작용에 대한 공정성 지각이 포함되어야 한다고 주장하였다.

그러나 상호작용 공정성을 절차적 공정성과 다른 개념으로 파악할 것인지에 관해서는 많은 논란이 있다. 최근의 연구들에서는 의사결정과정의 절차적 공정성과 절차의 실행과정에서 나타나는 구성원에 대한 처우와 관련된 상호작용 공정성은 질적으로 다른 속성을 지니고 있으며, 그 효과 또한 다르다는 것을 보여주고 있다(Ambrose, Harland와 Kulik, 1991; Greenberg, 1993; Aquino 등, 1997). 이와 맥을 같이 하는 일련의 연구들(Aquino, 1995; Barling과 Philips, 1993; Bies와 Shapiro, 1987; Skarlicki와 Folger, 1997; Tata와 Bowes-Sperry, 1996)은 상호작용 공정성을 조직 공정성의 세 번째 형태로 다루고 있다. 이에 반해 일부 연구에서는 절차 공정성과 상호작용 공정성 간에는 상당히 높은 상관관계가 존재하기 때문에 상호작용 공정성을 독립된 요인으로 다루기보다는 절차 공정성의 하부 요인으로 다룰 것을 제안하고 있다(Mansour-Cole과 Scott, 1998; Moorman, 1991; Niehoff와 Moorman, 1993; Skarlicki와 Latham, 1997; Tyler와 Bies, 1990).

이와 같이 조직 공정성이 분배 공정성과 절차 공정성의 2개의 요인일 때와 상호작용 공정성이 추가된 3개의 요인일 때 가운데, 어느 것이 조직 공정성을 가장 잘 설명하는지에 대해서는 불명확한 상황이다. 이러한 불명확성을 제거하기 위해 Colquitt(2001)는 Greenberg(1993b)의 연구를 토대로 하여 조직 공정성 차원에 관한 연구에서

분배 공정성과 절차 공정성 그리고 대인관계 공정성과 정보 공정성(informational justice)의 4개의 요인으로 조직 공정성을 판단하였다. 하지만 이 연구에서 사용된 정보 공정성 측정항목은 적시적인 피드백을 포함하는 상호작용 공정성의 측정항목과 유사하기 때문에 연구 결과가 제시하는 것처럼 조직공정성 차원이 4개의 차원으로 분류된다고 주장은 일반적으로 수용되지 않고 있다.

따라서 본 연구에서는 조직 공정성 차원을 분배, 절차, 그리고 상호작용 공정성 등 3개 차원으로 분류하는 것이 적절함을 문헌연구를 통해 확인하고, 확인적 요인 분석을 통해 이를 검증하려고 한다.

2. 조직 공정성 요인에 관한 이론적 고찰

2.1 조직 공정성 요인에 관한 개념적 고찰

분배 공정성은 조직 구성원들이 노력 혹은 투입의 결과로 얻어지는 보상 혹은 결과가 공정한지에 대한 지각 정도를 의미한다. 분배 공정성은 일반적으로 실험실 연구(Garland, 1973; Prichard, Dunnette와 Jorgenson, 1972; Folger와 Konovsky, 1989; McFarlin과 Sweeney, 1992)를 통하여 실험자가 투입(input)과 결과(outcome)를 조작한 후 피 실험자의 분배 공정성에 대한 지각 정도를 측정하고 있다. 이러한 연구는 개인이 자신의 투입과 결과를 타인의 그것들과 비교한다는 Adams(1965)의 공정성이론을 토대로 하고 있다. 이와 관련하여, Deutsch(1975)와 Leventhal(1976)은 분배 공정성을 결과의 분배가 생산성의 극대화나 협동의 증진 등의 특정상황의 목표와 일치하는 정도로 규정하고 있다.

분배공정성에 관한 기존 연구(Carrell과 Dittrich, 1976; Folger와 Konovsky, 1989; Garland, 1973 등)에서는 '공정성 규범(equity norm)'에 대해 강한 지지를 보내고 있지만, 상당수 연구가 실험실에서 이루어진 관계로 주로 학생을 피 실험자로 사용하여 한 두 개의 투입과 결과를 조작하고 있고, 비교대상이 명확히 정의되어 있기 때문에 기존의 실험실 연구 결과를 조직구성원들에게 일반화하기에는 어느 정도 제한이 있다. 따라서 최근에는 현장 연구를 통하여 공정성 지각과 조직 구성원의 태도와 행위 사이의 주요 변수들을 찾으려는 시도가 증가하고 있다(Moorman, Blakey와 Niehoff, 1998).

절차 공정성은 조직에서 사용되는 공식적 의사결정 절차의 공정한 정도를 의미한다(Leventhal, 1980). 절차 공정성은 사회적 교환이론(social exchange theory)과 사회적 정체성 이론(social identity theory)에 입각하여 두 가지의 개념으로 설명될 수 있다.

사회적 교환 혹은 자기 이해(self-interest)적인 접근에 따르면 자신이 조직의 결정에 일정한 영향력 혹은 통제력을 가지고 있다고 판단할 때 절차를 공정하다고 인식한다. Thibaut와 Walker(1975)는 분쟁해결 과정에서 분쟁 당사자들에게 다양한 수준의 통제 유형을 제시한 결과 당사자들이 보다 많은 통제력을 갖는 과정이나 절차에 대해서 보다 공정하게 생각한다라는 연구 결과를 제시했다. 나아가 이들은 절차공정성을 수단 통제(instrumental control)의 관점에서 명확하게 정립하였다. 즉 제도적 또는 조직적 의사결정에 의해 영향을 받는 사람들은 그러한 의사결정이 그들 자신이 얻게 되는 결과와 다른 사람들과의 관계를 개선하는 도구로써 간주하기 때문에 의사결정과정의 통제를 원한다는 것이다(Thibaut와 Walker, 1978). 이와 같이 사회적 교환 접근은 기본적으로 사람들은 결과와 보상의 극대화를 원하기 때문에 통제에 관심을 갖는다고 가정하고 있다(Tyler, 1989).

한편, Lind와 Tyler(1988)는 사회적 정체성 이론에 근거하여 이해관계자간의 '관계(relational)' 혹은 '집단가치(group values)'와 연관시켜 절차공정성을 설명하는 관계적 모델(relational model)을 제시하였다. Lind와 Tyler에 의하면 조직의 구성원들이 의사결정 과정에 관심을 갖는 것은 그 절차를 채택하고 있는 조직이나 제도 내의 장기적인 사회적 관계에 대하여 관심을 갖기 때문이라고 주장하고, 절차 공정성에 있어서 관계적 관심(relational concerns)을 강조했다. 이들에 따르면 당사자들간의 관계가 지속될 때 중요한 것은 절차에 대한 통제가 아니라 개인의 견해나 관점을 가치가 있는 것으로 고려하는 조직의 모습이다. 따라서 공정한 절차는 조직의 개인에 대한 존중과 가치 부여의 정도를 반영하는 일종의 상징물로 볼 수 있다.

상호작용 공정성은 조직의 절차가 행해지고 의사결정이 전달되는 과정에서의 대인적 공정성을 의미한다. Bies와 Moag(1986)은 상호작용 공정성을 "조직 내 절차가 실행될 때 나타나는 조직 내부의 개인 상호간 처우에 대한 판단"으로 정의하고, 절차 공정성과 구분되는 하나의 독립된 요인으로 상호작용 공정성을 처음으로 제시했다. 이들은 채용 시 나타나는 대인 관계적인 처우에 대한 연구를 통하여 상호작용 공정성을 의사결정 기준의 정당화(justification), 결정권자의 신뢰성(truthfulness), 대인관계에서의 존경심(respect), 부적절한 표현과 편견의 억제(propriety)의 4개의 범주로 나누었다. 또한 Folger와 Bies(1989)는 상호작용 공정성을 조직 내의 의사결정 과정에서 종업원들에게 공정성을 지각시키는 것으로 설명하고 이는 관리자리의 주요한 책임영역이라고 주장하였다. 여기에서 관리자리의 책임이란 종업원들의 관점을 정확하게 고려하는 것, 편견을 억제하는 것, 종업원들에

대하여 의사결정기준을 일관성 있게 적용하는 것, 의사결정 후 적시적인 피드백을 제공하는 것, 의사소통 과정에서 진심으로 종업원들을 대하는 것, 공손함과 예의로 종업원을 대하는 것을 포함한다.

Greenberg(1990a)의 초기 연구에서는 Bies와 Moag(1986)의 상호작용 공정성에 대한 네 개의 범주들을 설명(explanation)과 감수성(sensitivity)의 두개의 차원으로 분류하였고, 이후 연구에서 Greenberg(1993b)는 대인관계 공정성(interpersonal justice)과 정보공정성(informational justice)으로 나누어 상호작용 공정성을 측정하였다. Colquitt(2001)는 조직 공정성의 차원에 관한 연구에서 상호작용 공정성을 Greenberg(1993b)의 연구결과에 따라 대인관계 공정성과 정보 공정성으로 나누어 분석하였다. 이와 같이, 상호작용 공정성이 두 개의 독립적인 차원으로 구분된다고 제안하고 있지만, 대인관계 공정성의 측정항목을 살펴보면, Bies와 Moag(1986)의 존경심 범주와 편견 억제 범주에 포함되어 있고, Shapiro 등(1994)의 연구에 기초한 정보 공정성의 측정항목은 의사소통과 관련된 적절한 설명을 포함하고 있기 때문에 신뢰성 범주와 정당화의 범주에 포함될 수 있다.

이와 같이 일부 연구에서는 상호작용 공정성을 공정성의 하나의 독립된 요인으로 간주하지만, 또 다른 연구에서는 상호작용 공정성과 절차적 공정성은 두 개념 간 구성적 중복성이 너무 크고, 상관관계가 매우 높게 나타나고 있어 별개의 요인으로 구분하기가 어렵다는 주장이 제기되고 있다.

2.2 조직공정성의 구성 타당성 논쟁

조직 공정성에 대한 연구에서는 공정성이 조직 효과성에 미치는 영향을 설명하는데 주로 관심을 갖고 이루어져왔다. 기존 연구결과에서는 분배공정성과 절차공정성이 조직 공정성의 두 가지 중요한 요인으로 일관되게 지지되고 있다(Greenberg, 1990b). 예컨대 Sweeney와 McFarlin(1993)의 연구에 따르면 분배공정성은 임금만족과 같은 개인 관련 결과(personal-referenced outcomes)와, 절차공정성은 조직몰입과 같은 조직 관련 결과(organizational-referenced outcomes)와 관련되어 있다. 이들은 구조방정식 모델에서 두 가지 요인을 동시에 고려할 때보다 각각 독립적인 모델로 고려할 때 모델의 적합성이 보다 높게 나타난다고 주장했다.

그러나 공정성의 새로운 요인으로써 상호작용공정성 - 조직이나 제도 내에서 절차가 작동될 때 구성원들이 받게 되는 개인적 처우(interpersonal treatment) - 이 고려되기 시작하면서 이와 같은 이 요인 모델의 적합성에 대한 의문이 제기되고 있다(Bies와 Moag, 1986). 상호작용

공정성은 의사결정자가 구성원들을 존경심과 민감성을 가지고 처우할 때, 그리고 의사결정의 근거를 철저하게 설명할 때 증대된다. 그러나 일부 연구에서는 상호작용 공정성이 공정성의 새로운 요인으로 간주되지만(Aquino, 1995; Barling과 Phillips, 1993; Bies와 Shapiro, 1987; Skalicki와 Folger, 1997; Tata와 Bowes-Sperry, 1996) 또 다른 연구에서는 절차적 공정성의 하위 차원으로 간주되고 있다(Moorman, 1991; Niehoff와 Moorman, 1993; Tyler와 Bies, 1990). 또한 일부 연구에서는 절차공정성과 상호작용공정성의 측정치를 각각 구분해서 사용하지만 두 요인 간 높은 상관관계 때문에 이들을 통합하여 활용한다(Mansour-Cole과 Scott, 1998; Skarlicki와 Latham, 1997).

Colquitt(2001)에 따르면 절차공정성과 상호작용공정성 간의 높은 상관관계는 두 개의 공정성 요인에 관한 부적절한 측정치의 활용에 기인한다. 그에 따르면 기존의 상당수 연구에서는 측정치의 정확성에 대한 주의를 세심하게 기울이지 않았다. 예컨대 Greenberg(1990b)는 많은 연구에서 하나의 아이템 측정치가 다른 공정성 요인에 사용된 관계로 구성타당성의 증거가 제공되지 않고 있다고 주장하고 있다. 결국 공정성의 세 요인에 관한 측정치의 아이тем들이 혼재되어 활용된 관계로 세 요인 간 상관관계가 높게 나타나는 결과를 초래했다고 볼 수 있다. 예컨대 공정성 지각과 조직시민행동의 상관관계가 높은 이유는 절차공정성의 측정치들, 즉 존경심, 설명 등과 같은 개념적으로 혹은 실제적으로 상이한 개념들이 혼재되어 활용되었기 때문이다(Colquitt, 2001).

절차 공정성과 상호작용 공정성 간 상관관계가 높다고 해서 두 측정치를 통합하는 것은 상이한 두 구성개념 즉, 절차 공정성과 상호작용 공정성 간의 중요한 차이의 식별을 어렵게 할 수 있다. 예컨대 상호작용 공정성은 철회 행위(withdrawal behavior)에는 영향을 미치지 않지만 절차적 공정성은 철회행위에 영향을 미치지 않는다(Barling과 Phillips, 1993). 또한 여성은 남성보다 임금상승 상황에서 상호작용공정성을 보다 강조하지만 절차공정성에 대해서는 어떠한 성별 차이도 나타나지 않았다(Tata와 Bowes-Sperry, 1996). 보다 최근의 Masterson 등(2000)의 연구에 따르면 절차공정성과 상호작용공정성은 각각 다른 과정을 통해 다른 변수들에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 절차공정성은 지각된 조직지원을 변화시켜 다른 변수들에 영향을 미치지만 상호작용공정성은 리더-부하 간 교환관계를 변화시켜 다른 변수들에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 사람들은 의사결정자(상사)에게 어떻게 대응할 것인지를 결정할 때 상호작용공정성 지각을 사용하는데 반해 절차공정성 지각은 의사결정시스템(조직)에 대한 대응방법을

결정하는데 사용한다는 것이다(Bies와 Moag, 1986). Cropanzano와 Prehar(1999)의 연구는 이러한 에이전트-시스템모델(agent-system model)을 지지하고 있다. 이들에 따르면 상호작용 공정성은 절차 공정성에 비해 세 가지 에이전트 변수 즉, 리더-부하 교환관계 지각, 감독자에 대한 만족, 성과평가에 대한 감독자 평가에 영향을 미친다. 이에 반해 절차공정성은 시스템 변수(즉, 경영층에 대한 신뢰)에 보다 많은 영향을 미친다. 결국 공정성의 세 측정치를 통합하는 것은 에이전트-시스템모델에 따른 공정성 요인들 간의 개념적 차이를 고려하지 못하는 문제를 야기할 수 있다.

따라서 상호작용 공정성과 절차 공정성을 독립된 요인으로 구분할 것인지, 아니면 하나의 동일한 요인으로 다루는 것이 타당한지에 대해서는 보다 진전된 논의가 필요하다. 즉 상호작용 공정성이 조직 공정성을 설명하는 하나의 독립된 요인으로 구분될 수 있는지에 관한 실증적 연구가 필요하다. 또한 연구 결과가 실천적 의미를 지니기 위해서는 실험실 연구가 아닌 실제의 조직 구성원을 대상으로 하는 연구가 이루어져야 한다.

3. 연구 가설과 연구 방법

3.1 연구 가설

본 연구에서는 분배 공정성, 절차 공정성 그리고 상호작용 공정성 등 조직 공정성의 세 가지 요인의 수렴타당성과 판별타당성을 과거의 연구들과는 달리 보다 엄격한 방법을 사용하여 검증하고자 한다. 이를 위하여 탐색적 요인분석보다는 확인적 요인분석을 사용하고자 한다. 탐색적 요인분석을 사용할 경우 요인적재(factor loadings), 교차요인적재(cross-factor loadings) 그리고 요인의 독립성(independence) 등에 대한 해석과 평가를 통하여 검증하게 된다. 그러나 이 방법은 분석방법에 따라 다른 가정을 하기 때문에 서로 다른 결과를 가져올 수 있다. 더구나 탐색적 요인분석은 연구자가 수집한 자료에 기초하여 분석하는 방법이기 때문에 사전적으로 이론을 수립하고 이를 검증하는 확인적 요인분석에 비하여 적절하지 못한 방법이다(Bobko, 1990).

따라서 본 연구에서는 앞서 제시한 이론적 근거를 토대로 하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

- 가설 1 : 조직 공정성 항목은 분배, 절차, 상호작용 공정성 요인으로 적재될 것이다.
 가설 2 : 조직 공정성 요인들은 실증적으로 차이를 보일(구분될) 것이다.

3.2 분석 방법

공정성의 항목들이 각각 어떻게 실증적으로 구분되는가를 검증하기 위하여 LISRELS 7(Joreskog & Sorbom, 1989)을 이용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석은 구성 타당성을 평가하는데 적합하다. 왜냐하면 이 방법은 특정항목들이 동시에 이론적 개념에 적재되는가(즉, 수렴타당성) 그리고 각기 다른 개념들이 서로 구분되는가(즉, 판별 타당성 : Bollen, 1989; Long, 1983)에 대하여 직접적으로 평가할 수 있기 때문이다. 조직 공정성 요인의 수렴타당성은 3요인에 대하여 항목들이 적재되는가를 보고 추론할 수 있고, 판별타당성은 각 요인들이 구분되는 정도로 평가할 수 있다. 이것은 이론 모델의 부합도를 조직 내 공정성이 하나의 요인을 가진다는 1요인 모델의 부합도와 비교하여 이루어질 수 있다. 만약 공정성 요인들의 측정치가 판별타당성을 가지지 않으면 1요인 모델의 부합도는 이론모델인 3요인 모델의 부합도에 비하여 유의하게 나쁘지 않을 것이다. 이 경우 1요인 모델이 자료를 보다 적절히 설명할 것이다. 확인적 요인분석을 사용할 경우에 모델에 대한 전반적 부합도를 평가하는 것은 매우 중요하다. 만약 모델이 자료에 적합하지 않으면 추정된 모수를 해석하는 것은 적절하지 않다(James, Mulaik, & Brett, 1982). 가장 널리 쓰이는 부합도 지수는 카이제곱 통계량인데 이 부합도는 표본의 크기에 따라 영향을 받을 수 있으므로 본 연구에서는 원소 간 평균차이(RMR : root mean square residual), 기초 부합치(GFI : goodness of fit index), 표준 부합치(NFI : normed fit index) 등을 동시에 검토하고자 한다.

원소 간 평균 차이는 분석 자료가 상관자료이면 .05이하의 값을 보일 때 적절한 모형으로 간주한다(이순목, 1990). 기초 부합치는 카이제곱(χ^2)치와는 달리 표본크기의 변화나 다변량 정규분포의 위반에 별 영향을 받지 않으면서 모델의 자료에 대한 적부 여부를 잘 나타내준다. Silvia(1988)에 의하면 표본 크기가 200이상에서 GFI가 적어도 0.9이상이면 '큰 문제가 없고' 0.95이상이면 좋은 모델이라고 할 수 있다. 표준 부합치는 그 값이 0과 1사이 존재하여 0.9보다 크면 '잘 부합하는' 모델로 해석한다(Bentler와 Bonett, 1980).

3.3 표본의 특성

본 연구에 사용된 설문은 2002년 11월 1일부터 30일까지 대구와 경북 지역의 기업을 대상으로 조사되었다. 본 연구를 위해 설문지는 직접 방문배포 회수하였으며, 총 700부를 배포하여 이중 621부가 회수되었다. 이 중에서 인구통계학적 문항 등 일부 항목에 응답을 하지 않

은 설문, 역 척도(reverse scale) 항목들에 대하여 일관되지 않은 응답을 한 설문, 확인할 수 없는 코딩오류가 발생한 설문 등을 제외하였다. 이러한 과정을 거쳐 총 581부의 설문지가 분석에 사용되었다.

본 연구에 사용된 표본에는 제조업, 금융업, 건설업과 서비스업을 비롯한 다양한 업종이 포함되며, 기능직과 영업직, 기술직과 연구직 등 다양한 직무를 포함한다. 또한 남성이 503으로 전체표본의 84.97%, 여성이 89명으로 전체 표본의 15.03%를 차지하였다. 표본의 교육수준은 고졸이 240명(40.47%), 대졸이 213명(35.92%), 전문대졸 124명(20.91%)의 순이고 연령은 30세 이상 40세 미만이 331명(55.82%)로 가장 많은 비중을 차지하였다. 응답자의 직위는 일반사원이 355명(59.87%)으로 가장 많았고 대리 139명(23.44%), 과장이 70명(11.80%), 그리고 차장, 부장이 29명으로 전체 표본의 4.89%를 차지하였다.

3.4 변수의 측정 및 신뢰성

분배공정성의 측정치는 Price와 Mueller(1986)가 개발한 분배 공정성 지수(Distributive Justice Index)를 사용하였다. 이 측정치는 5개의 항목으로 이루어져 있으며, 이 항목들은 성과투입과 관련하여 받은 보상의 정도에 대한 종업원의 지각을 측정하는 것이다. 각 항목들은 책임, 경험, 노력의 양 등에 비추어 공정한 보상을 받았는가에 대한 응답자들의 믿음을 묻는 형태로 이루어져있다. Price와 Mueller(1986) 그리고 Moorman(1991)에 의하면 이 측정치들은 심리측정학적 적절성(psychometric property)이 있는 것으로 나타나고 있으며, 조직공정성과 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구에서 이 측정치를 활용한 Moorman(1991)의 연구에서 신뢰성은 .90이었다. 본 연구에서 Cronbach- α 는 .9051이었다.

절차공정성과 상호작용공정성은 절차공정성이 공식적 절차공정성과 상호작용공정성의 두 요인으로 이루어졌다는 연구(Greenberg, 1990; Tyler와 Bies, 1990)에 기초하여 Moorman(1991)이 개발한 측정치를 사용하였다.

절차공정성 항목들은 조직에서 공정한 절차가 사용되어지는 정도를 측정한다. 이 항목들은 Leventhal(1980) 그리고 Leventhal 등(1980)이 개발한 절차공정성 규칙에 근거하여 개발된 것으로서 조직에서 사용되는 절차의 일관성 추구, 편견의 억제, 정확성 등에 초점이 맞추어져 있다. 측정항목의 일부는 Folger과 Konovsky(1989) 그리고 Konovsky와 Folger(1989)의 연구에 기초하여 개발된 것이며 모두 7개 항목으로 이루어져 있다. 본 연구에서 공식적 절차공정성 항목의 Cronbach- α 는 .9059이었다.

상호작용공정성은 Bies 등(Bies와 Moag, 1986; Tyler와 Bies, 1990)에 의해 제안된 개념이다. 이들의 연구에 의하

면 절차공정성 지각은 조직의 절차와 이 절차가 전달되는 방법에 의하여 발생한다고 주장한다. 즉 조직의 공식적 절차와는 별개로 관리자가 이 절차는 수행하고 결정사항을 설명할 때 취하는 행위가 종업원의 절차공정성 지각에 영향을 미친다는 것이다. 따라서 상호작용공정성의 측정항목들은 상사의 대인적 행위에 관한 질문으로 이루어져 있다. 구체적으로 각 항목들은 상사의 부하에 대한 친절성, 부하의 권리 배려, 부하에 대할 때의 태도의 진실성 등을 묻는 형태로 되어있으며 모두 6개 항목이다. 본 연구에서 상호작용공정성 항목의 Cronbach- α 는 .8798이었다.

본 연구에서 조직공정성 요인을 확인하기 위하여 사용한 측정항목은 모두 18개이며 각 항목의 척도는 모두 리커트의 5점 척도를 사용하였다.

4. 실증분석 결과

4.1 상관관계 분석

<표 1>은 공정성의 각 차원 간 상관관계를 나타낸 것이다. 분배공정성의 평균은 3.056이고 절차공정성은 3.026, 그리고 상호작용공정성은 3.341로 나타났으며, 각각의 공정성 요인간의 상관계수는 모두 유의수준 .05에서 유의한 값을 보였다.

공정성의 제 요인 간 상관관계를 보면 절차공정성과 상호작용공정성 간의 상관관계가 타 요인 간 상관관계에 비해 상대적으로 높게 나타났다. 이는 기존의 다른 연구와 일치되는 결과이다. 한편 신뢰성이 보정된 상관관계를 보면 분배공정성과 절차공정성간의 상관관계는 .463, 분배공정성과 상호작용공정성 간의 상관관계는 .472, 절차공정성과 상호작용공정성 간의 상관관계는 .477로 각각 나타났다.

<표 1> 공정성 요인 간 상관관계

공정성	평균	표준편차	1	2	3
1. 분배	3.056	0.708	1	0.463	0.472
2. 절차	3.026	0.637	0.429	1	0.477
3. 상호작용	3.341	0.639	0.425	0.433	1

* 대각 아래는 공정성 요인 간 상관관계, 대각 위는 LISREL 분석에 의해 비신뢰성이 보정된 상관관계

4.2 확인적 요인분석 및 가설 검증

<표 2>는 공정성의 3요인 모델에 대한 요인적재 모수

추정치이다. 분석결과, 공정성의 3요인 모델에 대한 모든 적재량은 상대적으로 강하게 나타났으며, $p < 0.05$ 에서 유의하였다. <표 3>의 확인적 요인분석 부합도 결과를 살펴보면 3요인모델(이론모델)이 각 부합도 지수에서 가장 적절한 값을 보이고 있다($\chi^2=474.73$; 자유도=132; $p < 0.01$; $\chi^2/df=3.59$; RMR=0.04; GFI=0.91; NFI=0.92). 상관분석 결과와 종합해 보면 이러한 결과는 공정성 요인의 각 항목이 이론적 차원에 수렴한다는 주장을 지지하는 것이다. 따라서 공정성에 대한 각각의 항목들이 3개의 공정성 차원 즉 분배공정성, 상호작용 공정성, 절차공정성의 영역에 적재된다는 <가설 1>이 지지되었다. 조직 공정성 요인들이 실증적으로 3개의 요인으로 구분되는가? 즉, 조직 공정성 요인이 판별타당성을 가지는가(가설 2)를 검증하기 위하여 요인 간 상관관계를 가정하는 3요인 모델(이론모델)을 1요인 모델 및 2요인 모델과 비교 분석하였다. 만일 이론적 주장에 의한 요인들이 실증적으로 충분히 구별되지 않는다면 1요인 모델과 2요인 모델의 부합도가 이론모델에 비하여 유의하게 나쁘지 않을 것이다.

<표 2> 공정성 요인 적재량의 LISREL 추정치

항 목 요 약	분 배 공정성	절 차 공정성	상호작용 공정성
1. 책임에 대한 공정한 보상	0.76	-	-
2. 경험에 대한 공정한 보상	0.83	-	-
3. 노력에 대한 공정한 보상	0.87	-	-
4. 투입에 대한 공정한 보상	0.84	-	-
5. 스트레스에 대한 공정한 보상	0.76	-	-
6. 절차의 마련 여부	-	0.67	-
7. 이의 제기 절차 마련 여부	-	0.78	-
8. 의사결정에의 영향 여부	-	0.81	-
9. 의사결정의 일관적 표준 수립	-	0.76	-
10. 의사결정권자 모두의 의견고려	-	0.75	-
11. 피드백을 위한 절차 마련	-	0.81	-
12. 의사결정 보완 도구 마련	-	0.75	-
13. 종업원의 관점 배려	-	-	0.72
14. 개인적 편견 억제 능력	-	-	0.75
15. 적시적 피드백 제공	-	-	0.70
16. 친절하고 호의적인 태도	-	-	0.72
17. 종업원의 권리에 대한 관심	-	-	0.76
18. 진실된 태도	-	-	0.79

* 적재량추정치는 모두 $p < 0.05$ 에서 유의함, N=581

<표 3>의 분석결과에 의하면 1요인 모델은 매우 낮은 부합도를 보이고 있다($\chi^2/df=20.38$, RMR=0.14; GFI=0.53,

NFI=0.56). 이러한 부합도는 3요인모델($\chi^2/df=3.59$, RMR=0.04; GFI=0.91, NFI=0.92)에 비하여 유의하게 낮은 것이다.

<표 3> 이론모델과 대안 모델들에 대한 부합도 지수 통계량

모 델	χ^2	df	χ^2/df	RMR	GFI	NFI
1요인모델	2751.57	135	20.38	0.14	0.53	0.56
2요인모델	1568.33	134	11.70	0.11	0.67	0.75
3요인모델	474.73	132	3.59	0.04	0.91	0.92

상호작용 공정성과 절차공정성을 하나로 묶은 2요인 모델에서는 1요인 모델에 비해서 부합도가 개선되었지만, 3요인 모델보다는 낮은 적합도($\chi^2/df=11.70$, RMR=0.11; GFI=0.67, NFI=0.75)를 보이고 있다. 따라서 공정성 요인이 3개의 요인으로 나누어진다는 것을 가정하는 3요인 모델의 판별타당성에 대한 주장이 지지되고 있다.

요약하면, 조직 공정성의 측정항목들이 분배공정성과 절차공정성 그리고 상호작용공정성의 3개의 요인들에 적재되었고, 확인적 요인분석 결과에 의하면 3개의 차원들로 서로 구분된다는 것을 알 수 있다. 이와 같이, 수렴타당성과 판별타당성을 기준으로 볼 때, 조직 공정성 요인은 3개의 요인으로 구분하는 것이 타당한 것으로 보인다.

5. 연구의 요약 및 결론

조직 공정성의 제 요인에 대해서는 지금까지 구성 타당성 논쟁이 계속 이어지고 있다. 상호작용 공정성이 조직공정성의 새로운 요인으로 제기되기 시작하면서 이를 독립된 요인으로 간주할 것인지에 대해서는 혼재된 결과를 보이고 있다. 따라서 본 연구에서는 확인적 요인 분석을 통하여 다차원적 특성을 가지고 있는 조직 공정성의 제 요인을 검증하고자 하였다.

본 연구의 결과에 의하면 조직 공정성의 세 가지 요인, 즉 분배공정성, 절차공정성 그리고 상호작용공정성에 대해 수렴타당성 및 판별타당성이 입증되었다. 확인적 요인분석 결과 조직 공정성의 각 항목들은 분배 공정성, 절차 공정성 그리고 상호작용 공정성의 세 요인으로 구분되어질 수 있다는 이론모델에 대하여 매우 높게 적재되었으며, 전반적 부합도도 이론적 모델(3요인 모델)을 지지하는 결과를 보였다. 또한 1요인 모델과 2요인 모델은 3요인 모델에 비하여 낮은 부합도를 보였다.

이러한 결과는 상호작용공정성이 절차공정성의 하위

차원으로 간주되어야 한다는 일부 연구의 주장과는 상반된 것이며, 분배공정성과 절차공정성뿐만 아니라 상호작용 공정성을 조직 공정성의 독립된 요인으로 고려해야 함을 제시한 것이다.

본 연구 결과는 Bies와 Moag(1986), 그리고 Cropanzano와 Prehar(1999)등의 연구에서 제시된 상호작용공정성과 절차공정성의 역할에 관한 에이전트-시스템 모델의 적절성을 지지하였다. 즉, 상호작용 공정성은 의사결정 과정에서의 의사결정자에 대한 공정성 지각과 반응에 영향을 미치고, 절차공정성은 의사결정과정의 시스템 측면에 영향을 미치기 때문에 두 가지의 공정성 요인이 독립적으로 구분되어야만 한다는 결과를 지지하는 것이다.

본 연구는 다음의 두 가지 측면에서 의의를 찾을 수 있다. 우선 학문적으로는 지금까지 많은 논쟁을 가져왔던 조직 공정성 요인이 3요인 모델로 설명될 수 있다는 것을 실증적으로 검증했다는 점이다. 따라서 조직 공정성의 제 차원을 모두 고려하지 않고 일부 차원을 축소할 경우, 공정성 연구에 있어서 중요한 정보가 손실될 수 있다. 즉, 조직 공정성의 세 가지 요인을 모두 동시에 고려함으로써 공정성과 다른 관련변수들(즉 직무만족, 임금만족, 조직시민행동 등) 간의 관계에 대한 보다 정확한 규명이 가능할 것이다.

실무적으로는 기업 내의 실무 종사자들이 조직공정성 요인을 적절히 통제하여 종업원들을 동기유발시킴으로써 조직의 효과성을 증진시킬 수 있다는 점을 제시했다는 것이다. 예컨대 조직 내 의사결정 과정에 있어서 상호작용공정성에 대한 측정을 통해 의사결정 과정에서 상사 혹은 의사결정자의 적절한 역할 수행을 평가할 수 있으며, 절차공정성의 측정을 통해 의사결정의 공식적인 시스템적 특성에 대한 평가를 할 수 있다는 점을 시사한다.

본 연구에서는 한 시점에서 자료를 수집한 횡단적 분석이라는 점과 교차타당성 검증이 이루어지지 않았다는 한계가 있다. 추후의 연구에서는 이러한 한계점을 극복하기 위해 시간의 흐름의 차이를 반영하도록 종단적 분석이 이루어질 필요가 있으며, 본 연구의 결과가 다른 표본에서도 적용될 수 있는지를 검증할 수 있도록 교차타당성 분석이 이루어져야 할 것이다. 또한 본 연구에서의 공정성 요인구조에 대한 분석 결과를 기초로 하여, 공정성의 제 요인들이 서로 다른 결과 변수에 대한 영향을 미칠 것이라는 에이전트-시스템 이론의 주장을 검증하는 것도 추후 연구에서 매우 중요할 것으로 보인다.

참고문헌

[1] 이순목, 【공변량구조분석】, 성원사, 1990.

- [2] Adams, J. S., "Inequity in social exchange", In L. Berkowitz(Ed.), *Advance in experimental social psychology*, Vol. 2, New York : Academic Press. pp. 267~299, 1965.
- [3] Ambrose, M. L., Harland, L. K., & Kulik, C. T., "Influence of social comparisons on perceptions of organizational fairness", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp. 239~246, 1991.
- [4] Aquino, K., Relationships among pay inequity, perceptions of procedural justice, and organizational citizenship, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 8, pp. 21~33, 1995.
- [5] Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Hom, P. W., "Integrating justice constructs into the turnover process : A test of a referent cognitions model", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, pp. 120~122, 1997.
- [6] Barling, J. & Phillips, M., Interactional, formal, and distributive justice in the workplace : An exploratory study, *Journal of Psychology*, Vol. 127, pp. 649~656, 1993.
- [7] Bentler, P. M., & Bonett, D. G., Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, Vol. 88, pp. 588~606, 1980.
- [8] Bies, R. J., & Moag, J. S., "Interactional justice : Communication criteria of fairness". In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, & M.H. Bazerman(Eds.), *Research on negotiations in organizations*, Vol. 1, pp. 43~45, 1986.
- [9] Bies, R. J. & Shapiro, D. L., Interactional fairness judgement : The influence of causal accounts, *Social Justice Research*, Vol. 1, pp. 199~218, 1987.
- [10] Bobko, P., Multivariate correlational analysis. In M. D. Dunnette & L. M. Hough(Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*(2nd ed., Vol. 1. pp. 637~686). Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press, 1990.
- [11] Bollen, K. A., *Structural equations with latent variables*, New York : Wiley, 1989.
- [12] Bretz, Jr, R. D., Milkovich, G. T., & Read, W., "The current state of performance appraisal research and practice : Concerns, direction, and implications", *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 321~352, 1992.
- [13] Carrell, M. R. & Dittrich, J. E., Equity theory : The recent literature, methodological considerations, and new directions, *Academy of Management Review*, April, pp. 202~210, 1976.
- [14] Colquitt, J. A., "On the Dimensionality of Organizational Justice : A Construct Validation of a Measure," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 30, No. 3, pp. 386~400, 2001.
- [15] Cropanzano, R. & Ambrose, M. L., Procedural and distributive justice are more similar than our think : A monistic perspective and a research agenda, In J. Greenberg & R. Cropanzano(Eds.), *Advances in organizational justice*(pp. 119~151), Lexington, MA : New Lexington Press, 2001.
- [16] Cropanzano, R., & Prehar, C. A., Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. Presented at the 14th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA, 1999.
- [17] Deutsch, M., Equity and Need : What Determines which Value will be Used as the Basis for Distributive Justice, *Journal of Social Issues*, Vol. 31, No. 3, pp. 137~149, 1975.
- [18] Folger, R. & Konovsky, M. A., "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, pp. 115~130, 1989.
- [19] Garland, H., Effects of piece rate underpayment and overpayment on the job performance : A test of equity theory with a new induction procedure, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 57, pp. 340~352, 1973.
- [20] Greenberg, J., "Determinants of perceived fairness of performance evaluations", *Journal of Applied psychology*, Vol. 71, No. 2, pp. 340~342, 1986a.
- [21] Greenberg, J., "Employee theft as a reaction to underpayment inequity : The hidden cost of pay cuts", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, pp. 561~568, 1990a.
- [22] Greenberg, J., "Organizational justice : Yesterday, today, and tomorrow", *Journal of Management*, Vol. 16, pp. 399~432, 1990b.
- [23] Greenberg, J., "The intellectual adolescence of organizational justice : You've come a long way, maybe," *Social Justice Research*, Vol. 6, pp. 135~148, 1993a.
- [24] Greenberg, J., "The Social side of fairness : Interpersonal and informational classes of organiza-

- tional justice,” In R. Cropanzano(Ed.), *Justice in the workplace : Approaching fairness in human resource management*, pp. 79~103, Hillsdale, NJ : Erlbaum. 1993b.
- [25] Homans, G. C., *Social Behavior : It's Elementary Forms* (New York : Harcourt, Brace, and Jovannovich Inc.), pp. 45~57, 1961.
- [26] James L. R., Mulaik, S. a, Brett J. M., *Causal analysis : Assumptions, models, and data*, Beverly Hills : Sage, 1982.
- [27] Jöreskog, K. G. & Sörbom, D., *LISREL 7 User's reference guide*. Chicago : Scientific software, 1989.
- [28] Konovsky, M. A. & Folger, R.. *The effectiveness of attributional cues, procedural justice, and social accounts in mitigating the negative consequences of involuntary job loss*. Unpublished manuscript A. B. Freeman School of Business, Tulane University, 1989.
- [29] Leventhal, G. S., “Fairness in social relationships”, In J. W. Thibaut, J. T. Spence, & R. C. Carson(Eds.), *Contemporary Topics in Social Psychology*, pp. 211~240, Morristown, NJ : General Learning Press, 1976.
- [30] Leventhal, G. S., “What Should Be Done with Equity Theory? : New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships”, in K. S. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis(Eds.), *Social exchange : Advanced in theory and research*, NY : Plenum, pp. 36, 1980.
- [31] Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R., “Beyond fairness : A theory of allocation preferences”, In G. Miikula(ed.), *Justice and Social Interaction*, NY : Springer-Verlag, pp. 167~218, 1980.
- [32] Lind, E. A. & Tyler, T. R., *The Social Psychology of Procedural Justice*, NY : Plenum, 1988.
- [33] Long, J. S., *Covariance structure models : An introduction to LISREL*, Beverly Hills : Sage, 1983.
- [34] Mansour-Cole. D. M. & Scott. S. G., Hearing it through the grapevine : The influence of source, leader-relations, and legitimacy on survivors' fairness perceptions, *Personnel Psychology*, Vol. 51, pp. 25~54, 1998.
- [35] Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S.. Integrating Justice and social exchange : The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, pp. 738~748, 2000.
- [36] McFarlin, D.B., & Sweeney, P.D., “Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes”, *Academy of Management Journal*, Vol.35, pp. 626~637, 1992.
- [37] Moorman. R. H., Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors : Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp. 845~855, 1991.
- [38] Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P., Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, pp. 351~357, 1998.
- [39] Niehoff. B. P., & Moorman. R. H., Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviors, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 527~556. 1993.
- [40] Price, J. L. & Mueller, C. W. ., *Handbook of Organizational Measurement*, Pitman Publishing Inc., 1986.
- [41] Pritchard, R. D., Dunnette, M. D., & Jorgenson, D. O., Effects of perceptions of equity and inequity on worker performance and satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 56, pp. 75~94, 1972.
- [42] Shapiro. D. L., Buttner. E. H., & Barry. B., Explanations : What factors enhance their perceived adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Process*. Vol. 58. pp. 346~368, 1994.
- [43] Silvia, S., *Effects of Sampling Error and Model Misspecification on Goodness-of-fit Indices for Structural Equation Models*. Ph.D. Dissertaion, Ohio State University, Columbus, Ohio, 1988.
- [44] Skarlicki. D. P., & Folger. R., Retaliation in the workplace : the role of distributive, procedural, and interactional justice, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, pp. 434~443, 1997.
- [45] Skarlicki. D. P., & Latham. G. P., Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union : A relicational, *Personnel Psychology*, Vol. 50, pp. 617~633, 1997.
- [46] Sweeney. P. D. & McFarlin. D. B., Workers' evaluations of the “ends” and “means” : An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 55, pp. 23~40, 1993.
- [47] Tata. J. & Bowes-Sperry. L., Emphasis on distributive,

- procedural, and interactional justice : Differential perceptions of men and women, *Psychological Repots*, Vol. 79, pp. 1327~1330, 1996.
- [48] Thibaut. J. & Walker. L., *Procedural justice* : A psychological analysis, Hillsdale, NJ : Erlbaum, 1975.
- [49] Thibaut, J. & Walker, L., "A Theory of procedure", *California Law Review*, Vol. 66, pp. 541~566, 1978.
- [50] Tyler. T. & Bies R. J., Beyond formal procedures : The interpersonal context of procedural justice, In J. carroll(Ed.), *Applied social psychology and organizational settings*, pp. 77~98, Hillsdale, NJ : Erlbaum, 1990.