

# 공정성이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 실증 연구

조국행\*

## 〈목 차〉

- |                            |                    |
|----------------------------|--------------------|
| I. 서론                      | 2. 변수의 조작적 정의 및 측정 |
| II. 공정성 및 조직효과성에 관한 선행적 연구 | 3. 자료수집 및 분석방법     |
| 1. 공정성에 대한 선행연구            | 4. 변수의 정제과정        |
| 2. 조직효과성에 대한 선행연구          | IV. 실증분석           |
| 3. 공정성과 조직효과성과의 관계         | V. 결론              |
| III. 연구의 설계                | 참고문헌               |
| 1. 가설설정                    | Abstract           |

## I. 서론

조직에 있어서의 공정성 문제는 승진 및 이동, 성과평가, 임금결정, 전환배치, 해고 등 조직구성원에 대한 조직의 각종 의사결정과 관련하여 발생된다. 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

\*대림대학 경영정보계열 조교수

기업환경에서 그 중요성이 한층 강조되고 있다.

이와 같이 그 의미의 중요성이 증대되고 있는 조직공정성(organizational justice)의 문제는 인지부조화이론(cognitive dissonance theory), 균형이론(balance theory), 교환이론(exchange theory) 등과 같은 다양한 이론적 기반 하에서 출발하여 Adams의 공정성이론에 이론적 토대를 두고 있다. 이러한 공정성 문제를 연구함에 있어서는 다음의 몇 가지 사항들이 고려되어야 한다. 즉, 조직공정성 중 분배공정성은 조직에 있어서의 자원에 대한 공정한 분배에 관한 것이므로 결과 지향적인 분배공정성의 문제를 세밀하게 다루어야 한다. 즉, 조직구성원들이 주관적, 심리적으로 정당성을 인정하게 되는 기준인 분배의 원칙이 어떤 것이냐가 연구되어야 한다.

또한 조직의 공정성 문제가 단순하게 의사결정의 결과, 즉 분배공정성에 한정되어 조직구성원들에게 지각되고 있는가의 문제이다. 앞서 서술했듯이 분배공정성은 한정된 자원의 분배에 관심을 갖는 것이다. 결과에 대하여 조직구성원 모두가 만족하는 경우는 있을 수 없는 일이다. 그러므로 기존 연구들의 결과에 따르면 불만족을 완화하는 요소로서 공정한 절차를 제안하고 있다. 이것은 절차공정성도 결과의 공정성과 함께 조직공정성정도를 평가하는 중요한 구성요소가 됨을 뜻하는 것이다. 따라서 절차공정성에 대한 분석도 매우 중요하게 인식되고 있다. 최근의 연구에서 가장 두드러진 발전이라 할 수 있는 것이 바로 분배공정성과 절차공정성의 구분이다.

본 논문의 연구목적은 정리하면 다음과 같다. 첫째, 조직구성원의 분배공정성 및 절차공정성에 대한 지각정도를 확인하고자 한다. 둘째, 조직구성원들이 지각한 조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향을 규명하고자 한다. 본 논문에서는 기존연구의 이론을 토대로 가설을 설정한 후, 실증분석을 통하여 가설을 검증하고 분석한 결과를 중심으로 해석하여 결론을 도출하는 연구방법을 택하였다. 그러므로 탐색적 연구와 기술적 연구방법을 병행하였다. 국내외의 관련 자료와 문헌에 의하여 이론적 틀을 마련하고, 이를 기초로 연구모형과 가설을 설정한 후 조직구성원을 대상으로 설문지를 이용하여 자료를 수집한 후, 통계적 방법으로 가설을 검증하는 실증적 연구분석을 사용한다. 수집된 자료는 변수간의 인과관계를 추론하고자 기술통계량과 상관관계 분석 및 SPSS 10.0을 사용하여 분석을 하였다. 또한 각 변수들간에 인과관계를 보다 구조적으로 파악하는 것이 본 논문의 목적이므로 이를 위해 LISREL 분석의 구조방정식모델(Structural Equation Model)을 사용하여 가설을 검증하였다.

## II. 공정성 및 조직효과성에 관한 선행적 연구

### 1. 공정성에 관한 선행연구

공정성연구는 1970년대 중반에 들어서면서 일단의 조직심리학자들에 의해 분배의 절차문제를 중시하고 조직의 맥락에서 이해하려는 노력이 시작되었다. 이러한 절차문제에 대한 연구관심이 뒤늦게 출현된 이유로는 먼저, 사람들에게 분배결과가 가장 직접적이고 최종산물이기 때문에 분배공정성이 우선적으로 연구되었고, 분배공정성 개념 내에 어느 정도 절차공정성의 의미가 포함되어있다고 볼 수 있다. 즉 공정성이론에서 투입 대 보상비율을 고려할 때 광의의 투입개념에 절차가 고려되었을 수 있다는 확대해석이 가능하다.<sup>1)</sup>

분배의 절차적 문제에 관한 연구가 진행되면서부터 많은 연구가 분배의 차이가 분명하더라도 사람들은 그 차이를 결정하는 개인들 간의 투입 대비 산출의 정도를 객관적으로 비교하는 것이 불가능하게 되어 분배공정성 개념의 그 적절성을 상실하게 되었고, 차라리 결과의 공정한 배분보다는 결과를 성취하는데 사용된 수단들이나 절차가 자신에게 공정하게 적용되었는가에서 공정성의 기준을 발견하려는 노력이 점차 부각되었다.

최근에는 조직기능과 직접적으로 관련된 변수와 이슈에 보다 적합한 연구가 수행되고, 1980년대 후반에는 조직공정성이라는 주제로 본격적으로 다루어지기 시작하였다. 공정성 연구자들의 중요한 관심 중의 하나는 사람들이 적절하다고 생각하는 보상을 받지 못했을 때 어떤 형태의 대응형태를 보일 것인가 하는 것이었다. 그리고 두 가지 공정성 개념을 고려하였는데, 하나는 분배공정성의 개념을 가지고 공정하게 대우받는 것이 무엇인가를 설명하려고 하였고, 또 하나는 절차공정성으로서 무엇이 결정되었는가 보다 어떻게 결정되었는가에 관심의 초점이 변화하였다. 이러한 미시적 정의이론인 조직공정성이론은 분배공정성과 절차공정성의 두 개념으로 구분된다고 볼 수 있을 것이다.

#### 1.1 분배공정성이론

조직공정성 이론으로서 분배공정성 이론이 본격적으로 연구되기 시작한 것은 Adams가 형평이론을 제시한 이후이다. 그는 Homans의 분배정의 연구,

1) 김명언·이현정, 조직공정성: 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 봉급만족과의 관계, 한국심리학회지, 6권 2호, 1992, p.11~28.

Stouffer의 상대적 박탈감 연구, Festinger의 사회비교이론과 인지부조화이론 등 기존 연구결과들의 토대 위에서 형평이론을 제시하였다.

Walster과 동료들은<sup>2)</sup> Adams의 이론을 일부수정 하였는데, Adams의 기본명제를 네 가지로 수정하였고, 인간은 자신이 불공정한 관계에 처하게 되면 심리적 긴장을 하게 되고, 불균형이 클수록 더 큰 긴장을 하게 되며, 과소 지급의 경우는 분노를 느끼게 되며, 반대로 과다지급을 인식한 경우는 죄책감을 느낀다는 것이다. 그들은 개인의 이익 극대화, 형평원칙의 근원으로서의 사회에 대한 강조, 다양한 관계들에서의 불균형에 대한 반응의 강조 등을 결합한 논리적으로 연관된 명제를 발전시키고자 노력하였다.

한편으로 Fisek와 동료들은<sup>3)</sup> 기존의 Homans를 비롯한 교환이론 관점의 결합을 개인들 간의 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 일반 사람들이 규범적으로 가지고 있는 믿음이 있는데, 이러한 믿음이 바로 비교의 준거로 작용한다는 것이다.

그리고 Lerner<sup>4)</sup>는 형평원칙만이 유일한 분배원칙이 아님을 주장하고, 세 가지의 분배원칙을 제시하였는데, 형평, 균등, 필요원칙이 그것이다. 그는 모든 상황에 맞는 단 하나의 원칙은 없으며, 사회 구성원들이 서로를 어떤 관계로 지각하느냐에 따라 분배원칙이 다르게 작용할 수밖에 없다고 주장하였다. 즉, 자신을 타인과 동일시하는 관계로 지각할 때는 필요원칙이 타당하게 되며, 협동의 관계를 지각하면 균등원칙이, 경쟁관계로 지각하게 되면 형평원칙이 분배원칙으로써 작용한다는 것이다.

Leventhal<sup>5)</sup>은 공정성 판단모형을 제시하면서 사람들이 사전적으로 상이한 정의 규칙(justice norm)을 채택하는 상황에 대해 연구하였다. 예를 들면 사회적 조화를 유지하기 위해서는 균등배분의 원칙을 채택함에 의해서 증진될 수 있으

2) E. Walster, B. Ellen, & W. George, *Equity: Theory and Research*, Boston: Allyn and Bacon, 1978, pp.15~20.

3) H. Fisek, R.G. Norman, & D.G. Wagner, The Formation of Reward Expectations in Status Situations, in *Equity Theory: Toward a General Theory of Social Interaction*, eds., D.M. Messick, & K.S. Cook, New York: Praeger, 1986. pp.256~267.

4) M.J. Lerner, The Justice Motive in Human Relations and the Economic Model of Man: A Radical Analysis of Facts and Fictions, in *Cooperation and Helping Behavior: Theory and Research*, New York Academic Press, 1982, pp.78~82.

5) G.S. Leventhal, Fairness in Social Relations, in *Contemporary Topic in Social Psychology*, New Jersey: General Learning Process, 1976, pp.211~239.

며, 성과의 극대화는 균형적 배분, 즉 성과에 비례한 분배에 의해 촉진되고, 또한 사회복지를 목표로 할 때는 필요에 의한 분배규칙을 선택하는 경향이 있다는 사실을 밝히고 있다. 이러한 연구들은 문화적, 상황적, 인간관계 및 개인적 요인들이 특정분배규칙에 대한 선호에 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. Leung & Bond<sup>6)</sup>는 이러한 공정성원칙에 대한 선호가 국가나 문화에 따라 다르게 나타난다고 하였다. 이들의 연구에 의하면 동양과 같이 집단주의 사회에서는 평등주의나 필요에 의한 자원분배를, 서구의 개인주의 사회에서는 형평에 의한 자원분배를 더 공정하다고 지각한다는 것이다.

## 1.2 절차공정성 이론

조직상황하에서의 공정성연구는 분배공정성만으로 모든 것을 완벽하게 설명하는데 한계에 직면하였다. 그 이유는 이전의 이론들이 모두가 불균형에 대한 대응행동을 구체적으로 제시하지 못했기 때문이다.<sup>7)</sup>

절차공정성이론의 개발은 Thibaut & Walker<sup>8)</sup>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.

Leung<sup>9)</sup>은 문화에 따라서 선호하는 절차가 달라질 수 있음을 연구하였는데, 즉 개인주의 가치가 팽배한 서양은 중재재판 절차가 선호되고, 집단주의와 화합 등의 가치를 갖는 동양은 조금씩 양보하는 조정절차가 선호된다고 밝혔다. Leventhal<sup>10)</sup>은 결과나 과정에 대한 선호는 분쟁당사자들의 지배적인 동기구조에 따라 다를 수 있다고 하였다. 즉 과정에 상관없이 결과만 유리하면 된다고

6) K.K. Leung, & B. Michael, The Impact of Cultural Collectivism on Reward Allocation, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.4, 1984, pp.793-804.

7) J. Greenberg, Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, *Journal of Management*, vol.16, 1990, pp.399-432.

8) J. Thibaut, & K. Walker, *Procedural Justice: A Psychology Analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975, pp.45-67.

9) K. Leung, & E.A. Lind, Procedural Justice and Culture: Effects of Culture, Gender, and Investigator Status on Procedural Preference, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.50, 1986, pp.1134-1140.

10) G.S. Leventhal, Fairness in Social Relations, in *Contemporary Topics in Social Psychology*, New Jersey: General Learning Process, 1976, pp.211-239.

믿는 사람들은 결정통제를 선호하는 반면, 결과가 어떠한 결정과정의 공정한 규칙을 중요시하는 사람들은 과정통제에 더 의미를 둔다고 하였다.

Greenberg<sup>11)</sup>는 인사고과의 공정성에 영향을 미치는 요인을 연구하였는데, 기업들의 중간관리자들에게 인사고과가 특별히 공정했던 경우와 불공정했던 경우를 생각하게 하고 요인분류를 하여 일곱 개의 공정성 요인을 발견하였다. Alexander & Ruderman<sup>12)</sup>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. 그중 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.

김명언과 이현정<sup>13)</sup>은 주요 사례조사에 의해 일곱 개의 공정성 평가기준을 탐색하였는데, 두 개는 분배공정성 기준으로 형평과 균등, 다섯 개는 절차공정성 기준으로 상사의 편파억제, 객관성, 일관성, 참여, 윤리성이라고 하였다. Tyler<sup>14)</sup>는 절차공정성의 세 측면을 제시하였는데 중립성, 신뢰성, 지위가 그것이고, 분배공정성은 산출수준, 기대위반, 상대적 산출과 관련된 윤리성과 통제성을 제시하였다.

### 1.3 분배공정성과 절차공정성의 관련성

분배는 공정하지만 절차가 불공정하다고 인식되었을 때 사람들은 종합적인 공정성 판단을 어떻게 내릴 것인가 하는 것에 대한 연구 또한 중요한 의미를 가진다. 즉 분배가 만족스러우면 절차의 공정성 여부는 무시하는가, 아니면 절차가 공정했다고 정당화를 시도할 것인가 또는 분배공정성을 감소시키려 할 것인가 등의 여러 가능한 경우를 검증해 볼 필요가 있다. Greenberg는 결과가 불만족스러울 때가 만족스러울 때보다 절차에 대해 생각하게 된다고 주장하였다. 그러나 Tyler는 공정한 절차는 결과와 독립적이라고 주장하였다.

Folger<sup>15)</sup>의 준거인지이론(reference cognition theory)은 분배공정성과 절차공

11) J. Greenberg, J., Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations, *Journal of Applied Psychology*, vol.71, 1986, pp.340~342.

12) S. Alexander, & M. Ruderman, The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior, *Social Justice Research*, vol.1 1987, pp.177~198.

13) 김명언, 이현정, 앞의 글, pp.11~28.

14) T.R. Tyler, The psychology of procedural justice: A Test of Group Value Model, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.57, 1989, pp.830~838.

정성 개념을 통합해주는 접근법으로써 제시되었다. 이에 따르면 '사람들은 만약 의사결정자가 채택했어야 할 다른 절차를 사용했다면 얻었을 수 있는' 산출의 대안적 지각에 따라 반응한다는 것이다. Cropanzano & Folger<sup>16)</sup>는 준거인지이론이 절차공정성과 분배공정성의 상호작용효과에 대한 강력한 개념적 틀을 제공해 준다고 하였다. 이 이론은 공정성 이론의 시도를 확장하였으며, 반응의 두 가지 유형을 구분하였다. 즉 결과를 얻기 위해 사용될 수도 있었던 절차에 대한 신념으로부터 나오는 분노반응(resentment reaction)과 상대적 결과 그 자체로부터 나오는 만족반응(reaction of satisfaction)이 그것이다. 분배결과가 부정적이고 사용되어졌어야만 했던 다른 절차를 사용했다라면 보다 더 나은 결과를 얻을 수 있었을 것이라고 믿을 때 분노는 극대화된다. 즉 높은 준거 및 낮은 정당화 상황에서 사람들은 매우 크게 분노한다. 그러나 정당한 절차를 사용했다면 결과가 불만족스러울지라도 분노하지는 않는다. 준거인지이론은 두 개념의 통합을 위한 기초를 제공하며, 결과와 절차에 대한 관심이 어떻게 결합하여 개인의 반응에 영향을 줄 수 있을 것인가를 보여준다.

Greenberg의 연구는 결과가 긍정적일 때만 절차를 가치 있게 여긴다는 주장이고, Lind & Tyler, Early 등은 집단의사결정연구에서는 결과와는 독립적으로 절차공정성을 중시한다는 주장인 것이다.

## 2. 조직효과성에 관한 선행연구

조직효과성은 목표달성 정도<sup>17)</sup>나 회소가치가 있는 자원을 획득하기 위해서 환경을 개척해 나가는 조직의 능력<sup>18)</sup>으로도 정의된다. Robbins는<sup>19)</sup> 조직효과성을 단기 및 장기목표의 달성도로 정의하고, 목표를 설정하는 데는 전략적인 환경요소가 반영되어야 하며 평가자의 이해관계와 그 조직수명주기의 특성이 반영된다고 하였다. 또 다른 정의로는 조직구성원들에게 공헌도 이상의 유인을 제공함으로써 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 조직의 능력이라고도 정의된다.<sup>20)</sup> 이렇

15) R. Folger, Distributive and Procedural Justice in the Workplace, *Social Justice Research*, vol.1, 1987, pp.143~159.

16) R. Cropanzano, & R. Folger, Referent Cognitions and Task Decision Autonomy: Beyond Equity Theory, *Journal of Applied Psychology*, vol.74, 1989, pp.293~299.

17) J.L. Price, *Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions*, Homewood III, Irwin, 1968, pp.203~204.

18) S.E. Seashore & E. Yuchtman, "A Systems Resource Approach to Organizational Effectiveness," *American Sociological Review*, vol.32, 1967, pp.891~903.

19) S.P. Robbins, *Organization Theory: The Structure and Design of Organizations*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1983, p.5.

듯 조직효과성은 기업의 수익성과 구성원의 욕구충족 및 사회에 대한 기여도를 포함하는 개념으로 볼 수 있다.

조직효과성의 평가기준도 연구자들의 연구방법상에 따라 상이한 결과를 나타낸다. Price는 조직유효성을 목표달성수준으로 정의하고 목표달성의 결정변수로 생산과정에서의 투입과 산출의 비율을 나타내는 생산성, 조직구성원의 사기, 조직규범에 대한 업무활동의 적합성, 동조성, 외부환경에서의 지지도로 파악한다.<sup>21)</sup> 그러나 이 연구는 조직유효성에 대한 문헌만을 비교분석 하였기 때문에 조직효과성 기준에 대한 실증적인 검증이 어렵다는 특징을 가지고 있다. Likert는 생산량이나 이익과 같은 결과변수에 영향을 미치는 매개변수로서 충성심, 동기유발, 개인의 상호작용, 의사소통, 의사결정능력 등을 꼽고 있다.

Seashore 와 Yuchtman은 11년간 75개 보험회사의 경영성과를 조사한 자료를 토대로 조직효과성을 결정하는 10가지 요인을 밝혀냈는데, 사업실적, 생산원가, 신입구성원의 생산성, 구성원의 활동성, 사업전략의 결합, 인적자원의 개발, 관리강조, 추대비용, 시장침투능력 등을 주장한다.<sup>22)</sup> 이학종과 정구현은 직무만족이 조직유효성 변수로서 아주 유용한 것으로 보고 있다.<sup>23)</sup> Steers는 직무만족보다는 조직몰입이 전직, 이직의 훌륭한 예측치가 되며 강하게 몰입하는 종업원이 약하게 몰입하는 종업원보다 훨씬 더 직무수행을 잘 하며, 또한 조직몰입도는 조직유효성의 유용한 지표임을 주장한다.<sup>24)</sup> 이상과 같이 기존의 연구들에서 채택한 기준도 매우 다양하며, 하나의 궁극적인 기준이나 공통적인 기준들이 존재하지 않음을 알 수 있다. 이는 조직효과성 변수의 다양성에 기인하고 있는 것이다.

### 3. 공정성과 조직효과성과의 관계

조직효과성은 주로 인사관리시스템과 관련하여 문제가 된다. 조직구성원들은 자신의 인사고과, 임금, 인사이동과 징계, 그리고 승진에 관한 결정에 대하여 항

20) P. Georgiou, "The Goal Paradigm and Notes towards a Counter Paradigm," *Administrative Science Quarterly*, vol.18, 1973, pp.291~310.

21) J.L. Price, C.W. Mueller, *Handbook of Organizational Measurement*, Marshfield: Pitman Pub., 1968, pp.203~204.

22) S.E. Seashore & E. Yuchtman, "Factorial Analysis of Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, vol.32, no.11, 1967, pp.377~395.

23) 이학종·정구현, 한국기업의 구조와 전략, 법문사, 1992, pp.606~609.

24) R.M. Steers, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, vol.22, 1977, p.46.



상 관심을 가지고 공정하게 결정되기를 바란다. 이들 인사관리시스템의 하위시스템들은 서로 밀접하게 관련되어 있다. 인사고과 결과는 승진이나 임금결정, 그리고 인사이동과 징계 결정의 투입이 되고, 승진은 임금결정에 직접적인 영향을 미친다. 이러한 상호작용관계에서 평가나 보상이 균형이 있고, 정확하게 이루어질 경우 합리적인 인사관리로 조직의 유효성이 향상될 수 있을 것이다.

인사결정에 대한 공정성의 평가 과정을 보면, 조직구성원은 우선 인사결정에 대하여 불공정성을 경험하게 된다. 그리고는 실제의 자료를 얻거나 다른 사람으로부터 들어 불공정한 결과를 생산하는데 사용된 절차의 불공정성을 알게 된다. 더 나아가서는 절차를 생산하는 조직의 종합시스템까지 알게 된다. 그러나 인사결정 절차에 대한 실제적인 자료는 확인하기 어려운 경우가 많으므로 불공정한 절차는 보통 산출로부터 추론되고 시스템의 불공정은 절차나 산출에 대한 실제적인 지식에 기초하여 추론하게 된다. 이와 같이 산출과 절차의 공정성에 대한 지각은 먼저 결과에 대한 불공정성을 지각한 후에 귀납적으로 추론되어지는 것이 일반적인 경향이다.<sup>25)</sup>

그러나 각 유형이 불공정성에 미치는 영향은 인사고과, 임금, 그리고 승진 등 인사관리시스템의 하위시스템에 따라서 각각 다르게 나타난다. 즉 임금결정은 분배공정성, 인사고과는 절차공정성에 보다 큰 영향을 받는다고 한다. 또한 형평, 평등, 그리고 필요 등 분배공정성의 평가기준과 절차공정성지각의 평가기준들도 시스템에 따라 다르게 적용된다.

### Ⅲ. 연구의 설계

#### 1. 가설설정

조직공정성과 조직효과성 간의 관계를 다룬 대부분의 연구는 공정성 지각과 종업원의 직무관련 태도간의 관계를 다룬 연구의 결과와 종업원의 성향, 정서, 인지와 조직유효성 간의 관계를 다룬 연구결과를 기초로 이들 간의 관계성을 검증하고 있다.

공정성 지각 차원에서 임금지각과 조직유효성 간의 관계를 다룬 Organ &

25) B.H. Sheppard, R.J. Lewicki, & J.W. Minton, *Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace*, New York, Lexington Books. 1992, p.15.

Konovsky의 연구, 조직몰입도와 조직유효성 간의 관계를 다룬 Scholl과 Weiner의 연구 등을 통해 조직공정성→조직유효성의 관계를 예측할 수 있다.

공정성 분야의 연구에 있어 많은 연구들이 공정성 변수를 포함한 대부분의 조직과 직무관련 변수들이 직무만족에 영향을 미치며, 직무만족은 다시 조직몰입을 설명하는 중요한 변수라는 과정모형을 주장하고 검증해왔다.<sup>26)</sup> Folger와 Konovsky의 연구에 의하면 절차공정성은 조직몰입도와 상사에 대한 신뢰변수를 설명하는데 분배공정성 보다 더욱 유의한 영향력을 가지고 있는 것으로 나타났다. 더 나아가 McFarlin과 Sweeney의 연구에서는 상사에 대한 평가와 조직몰입, 직무만족도 동시에 연구하였다. 이들은 조직유효성변수에 영향을 미치는 조직공정성에 관한 연구결과를 제시하고 있다.

분배공정성과 절차공정성이 결과변수에 미치는 직접적인 영향을 살펴보기 위하여 분배공정성과 조직효과성 간의 가설과 절차공정성과 조직효과성 간의 가설 <가설 1, 2>를 설정하였다.

<가설 1> 분배공정성이 높을수록 조직유효성은 높을 것이다.

<가설 2> 절차공정성이 높을수록 조직유효성은 높을 것이다.

## 2. 변수의 조작적 정의 및 측정

연구모형에서 분배공정성, 절차공정성, 조직유효성 등 주요 변수를 세 가지로 선정하였다. 이에 대한 조작적 정의와 측정방법을 기술하면 다음과 같다.

### 1.1 분배공정성

Homans는 분배공정성은 보상이 제3자에 의해 주어질 경우, 보상받는 사람들은 그들 각각이 희생하는 정도에 부합하는 보상이 분배되기를 기대하는 것이라고 정의하고 Price & Mueller에 의해 개발된 분배공정성의 6개 측정항목을 연구의 목적에 부합되도록 변안한 것 중 종업원이 인사관리시스템을 통해 자신에게 주어지는 일련의 보상(고과, 보상, 승진)들을 자신의 투입과 비교할 때 공정하다고 인식하는가를 묻는 10개 항목(설문문항 1부터 10번 문항)을 사용하여 측정하였다.

26) T.S. Bateman & S. Strasser, "A Longitudinal Analysis of the Antecedent of Organizational Commitment," *Academy of Management Journal*, vol.27, 1984, pp.95~112.

## 1.2 절차공정성

Leventhal은 절차공정성이란 결과를 획득하는데 사용된 기준이나 과정을 공정하다고 지각하는 정도라 정의하고, Leventhal, Karuza, Fry 등이 절차공정성의 규칙들을 기초로 개발한 측정도구를 연구목적에 맞게 번안하여 사용하였다. 절차공정성에는 인사관리시스템과 관련한 의사결정과정에서의 공정성을 묻는 문항으로 구성되었다. 즉, 의사결정에 대한 이의제기 가능여부, 의견수렴 정도, 일관성 유지 여부, 의견제시 여부, 그리고 전반적인 절차공정성을 측정하고자 하는 문항을 포함하여 11개 문항(설문문항 11부터 21번까지)으로 이루어졌다.

## 1.3 조직효과성

본 연구에서 조직효과성의 주요 변수로는 질적인 조직효과성 가운데 응집성을 선정하였다. 응집성(adaptability of organization)은 기업정책에 대한 응집성, 조직구조 변경에 대한 신축성, 회사의 신용도, 회사문제의 예방, 제거노력, 관료적 절차와 분위기의 변화 등으로 조작적 정의하고 Schein의 연구<sup>27)</sup>와 신유근의 연구<sup>28)</sup>를 참조하여 그 일부를 사용하였다. 조직유효성 문항은 총 13개 문항(설문문항 40번부터 55번까지)으로 전반적인 유효성 지각정도를 포함하여 측정하였다.

## 3. 자료수집 및 분석방법

본 연구는 공정성 문제의 여러 가지 쟁점사항 중 인사관리, 특히 승진관리, 인사고과, 보상관리에 있어서 조직구성원들이 조직의 공정성에 대해 어떻게 지각하고 있는가를 알아보고, 조직공정성과 조직유효성 관계를 살펴보고자 하였다. 본 연구는 기본적으로 설문조사방법에 의존하여 연구를 실시하였다. 앞에서 제기한 연구과제를 분석하기 위해 본 연구에서는 설문조사와 문헌조사를 병행하였다. 설문조사에서는 표본기업의 일반적 현황을 파악하고 주로 인사부서 담당자를 비롯한 중간관리자층을 중심으로 한 응답자를 대상으로 설문조사를 실시하였다.

27) E.H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture," *Organizational Dynamic, Summer*, 1983, pp.389-401.

28) 신유근, 한국기업의 전통문화적 특성과 조직유효성에 관한 연구, 경영논총, 서울대학교 경영연구소, 제13권, 3호, 1979, pp.156~179.

&lt;표 1&gt; 설문응답자 현황

성별		연령		학력		근속년수		직급		직종	
남자	263(65.1)	30세이하	176(43.6)	중졸이하	3(0.7)	1~5	185(45.8)	임원급	8(2.0)	영업직	57(14.1)
여자	141(34.9)	31~40세	182(45.0)	고졸	123(30.4)	6~10년	129(31.9)	부장급	8(2.0)	관리직	223(55.2)
		41~50세	37(9.2)	전문대졸	97(24.0)	11~15년	62(15.3)	차장급	23(5.7)	생산직	14(3.5)
		51세이상	9(2.2)	대졸	161(39.9)	16~20무2	17(4.2)	과장급	57(14.1)	기술직	34(8.4)
				대학원졸	20(5.0)	1년이상	11(2.7)	대리급	77(19.1)	연구직	20(5.0)
								사원급	231(57.2)	기타	56(13.9)
계	404 (100.0)	계	404 (100.0)	계	404 (100.0)	계	404 (100.0)	계	404 (100.0)	계	404 (100.0)

본 연구의 목적은 기업의 조직구성원들이 인사시스템에 대하여 느끼는 분배공정성 혹은 절차공정성 지각과 조직효과성 간의 관계를 밝혀보는 것이었다. 이를 분석키 위해 일차적으로 기술분석(descriptive analysis)과 빈도분석(frequency analysis)을 수행하여 기술통계량을 해석하였다. 그 다음으로 다섯 가지 변수들 간의 상관관계 분석을 SPSS 10.0을 이용하여 분석하고 각 변수의 기술통계량도 함께 분석하였다. 분배공정성과 절차공정성이 조직유효성에 미치는 영향을 보기 위해 단순한 상관관계 분석이 아닌 차별적 영향을 주는지 아니면 동등한 영향을 미치는지를 보기 위해 Joreskog와 Sorbom(1988)이 제시한 선형구조관계(LISREL)의 틀을 이용하여 구조모델분석(Structural Equation Analysis)을 실시하였다. 앞 절에서 변수들 간의 단순한 상관관계 분석에서 드러났듯이 변수들 간의 구조관계를 체계적으로 밝히는 작업은 중요하게 다루어질 필요가 있다.

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.

&lt;표 2&gt; 연구변수들의 신뢰도 계수 값

변수명	문항수	신뢰도 계수( $\alpha$ 값)
분배공정성	10개 문항	0.8999
절차공정성	11개 문항	0.8247
조직유효성	13개 문항	0.7880

#### 4. 변수의 정제과정

##### 1.1 1차분석

신뢰성 분석과 요인분석을 통하여 내적 일관성을 확보함과 동시에 개념타당성을 저해하는 항목들을 회전된 성분행렬을 통해 다섯 가지 요인으로 추출한 뒤에 각 변수를 구성하는 항목들로 1차 확인요인분석을 실시하여 설문항목을 정제(scale refinement) 하였다. 그런 다음에 구조모형에 투입될 전체 연구변수들에 대한 2차 확인요인분석을 실시하여 최종항목을 결정한 다음, 전체 측정모형(measurement model)을 확정하였다. 연구변수별 척도정제결과가 다음 <표 3>이다.

<표 3> 연구변수별 척도정제 결과

연구변수	연구변수별 1차 확인요인분석(1st CFA)						
	분석수 (설문번호)	$\chi^2$ (p값)	RMSR	GFI	AGFI	NFI	CFI
분배 공정성	4 (1,2,3,4)	26.406 (0.00000185)	0.0255	0.935	0.673	0.960	0.963
질차 공정성	4 (3,4,5,6)	25.168 (0.00000345)	0.0439	0.950	0.751	0.918	0.923
조직 유효성	4 (2,3,4,19)	2.193 (0.334)	0.0178	0.995	0.973	0.994	0.999

공분산행렬(covariance matrix)을 이용하여 각 연구변수별로 1차 확인요인분석(1st CFA)을 실시하였다. 이 분석과정에서 수정지수(modification indices) 3.5 이상을 기준으로 각 연구변수에 대한 단일차원성을 저해하는 항목들을 제거시켰다.

<표 3>에서 보는 바와 같이 각 연구변수들의 적합도를 평가하기 위하여 GFI(Goodness-of-Fit Index)는  $\geq .90$ 가 바람직하며, AGFI(Adjusted Goodness-of-Fit Index)의 경우  $\geq .90$ 가 바람직하다. RMSR(Root Mean Square Residuals)는 .05보다 작을수록 바람직한 것이며, NFI(Normed Fit Index)의 경우  $\geq .90$ 이 바람직한 것이다. 또한 CFI(Comparative Fit Index)는  $\geq .90$ 이 바람직하며,  $\chi^2$  작을수록 바람직하다.  $\chi^2$  대한 P값의 경우  $\geq .05$ 가 바람직하다. 이러한 기준을 통해 볼 때 각 변수들의 여러 지표 중 가장 중요하다고 볼 수 있는 GFI

가 분배공정성이 0.935, 절차공정성이 0.950, 조직유효성이 0.995로 나타나 모든 연구변수들의 해당항목들은 적합도 평가들을 충족시키는 것으로 나타났다.

## 1.2 2차분석

척도들의 집중타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 조사하기 위하여 각 연구변수별 분석 후 남아있는 항목들을 통합하여 전체 연구변수들에 대한 2차 확인요인분석(2nd CFA)을 실시하였다.

2차분석에서는 공분산행렬을 이용하였으며 측정항목의 과대한 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. 1차 확정요인분석에 사용되었던 항목들 중 연속적인 요인분석을 통해 초기에 절차공정성 3번과 4번 항목이 제거되었으며, 분배공정성 2번과 1번, 그리고 조직유효성 19번 항목이 제거되어 모두 8개 항목이 제거되었다. 이러한 적합도 지수들은  $\chi^2$ 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. 한편 <표 4>에 나타난 바와 같이 대체적으로 요인부하량이 유의적이어서 집중타당성이 확보된 것으로 나타났다.

<표 4> 전체 연구변수들에 대한 확인요인분석 결과

연구변수	측정항목수(설문문항)	요인부하량	t값
분배공정성	2	1.000	7.785
	(3, 4)	0.876	
절차공정성	2	1.000	5.195
	(5, 6)	0.909	
조직유효성	3	1.000	5.788
	(2, 3, 4)	1.262	
		1.242	

\* 전체 연구변수들에 대한 확인요인분석 결과에 따른 최종항목들의 적합도  $\chi^2=53.868$  (df=44, p=0.146)  
RMSR=0.0289, GFI=0.959, AGFI=0.927, NFI=0.958, CFI=0.992

### IV. 실증분석

본 연구의 전체구조모형(overall model)을 도출하기 위하여 공분산행렬을 이용하였으며, 이에 대한 검증결과는 다음 <표 5>와 같다.

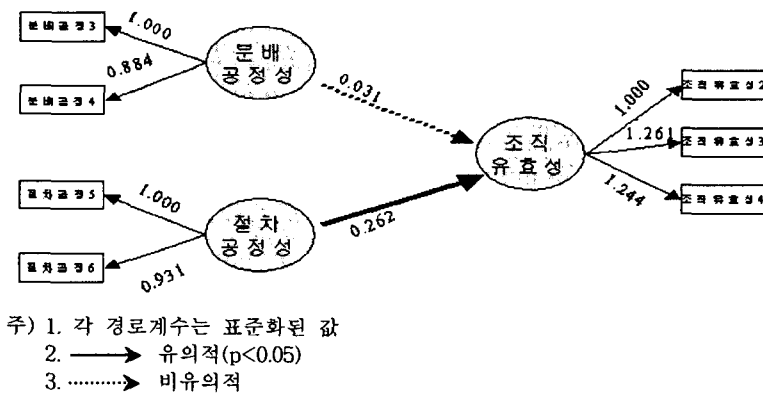
<표 5> 연구변수별 전체구조모형 분석(Overall model CFA)

구 분	$\chi^2(p값)$	RMSR	GFI	AGFI	NFI	CFI
공분산 구조모형의 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 전술한일반적인 평가기준들과 비교할 때,  $\chi^2$ 에 대한  $p$ 값과 GFI, AGFI, NFI, CFI 값이 평가기준에 충족되고 있어 연구변수들 간의 인과관계를 설명하기에 타당한 것으로 나타났다.

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

<그림 1> 구조모형



<표 6> <가설 1> 검증을 위한 경로분석 결과

가설	경로	가설방향	경로명칭	경로계수	t값	지지여부
가설 1-1	분배공정성-조직 유효성	+	$\gamma$ 31	.031	0.372	기각

<가설 1>은 분배공정성( $\xi_1$ )과 조직유효성( $\eta_3$ )에 관한 가설이다. <표 6>에 의하면 분배공정성이 높을수록 조직유효성도 높을 것이라는 가설은 0.031의 경로계수와 t값이 0.372로 t값이 2를 넘지 못해 기각되었다. 이는 분배공정성과 조직유효성 간의 관계가 단순상관관계에서는 정의 관계를 보이고 있지만,

LISREL을 통한 경로는 유의적이지 못했다. 이러한 결과는 많은 연구들에서도 나타났듯이 분배공정성과 절차공정성이 조직성장에 미치는 영향 중 분배공정성 보다는 절차공정성이 예측치로서 더 우세하다는 주장을 뒷받침하는 것이며, 특히 Lind의 연구(1990)에 의하면 분배공정성이 조직의 자원에 대한 최종 분배에 대한 의사결정에 실질적인 영향을 미치지 않는다는 주장과 일치한다고 볼 수 있다.

<표 7> <가설 2> 검증을 위한 경로분석 결과

가설	경로	가설방향	경로명칭	경로계수	t값	지지여부
가설 1-2	절차공정성-조직유효성	+	$\gamma$ 31	.262	2.695	지지

<가설 2>는 절차공정성( $\xi_2$ )과 조직유효성( $\eta_3$ )에 관한 가설이다. <표 7>에 의하면 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.

## V. 결 론

지금까지의 공정성과 조직효과성 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 조직효과성 측면에 어떠한 영향을 미치는가를 실증분석하고자 하였다. 특히 조직효과성 문제에 대해서 조직구성원들이 조직의 공정성에 대해 어떻게 지각하고 있으며, 공정성과 조직유효성 관계에 대하여 분석해 보았다.



실증분석 결과를 요약하면, 분배공정성과 조직유효성에 관한 가설은 기각되었다. 이는 분배공정성과 조직유효성 간의 관계가 단순상관관계에서는 정의 관계를 보이고 있지만, LISREL을 통한 경로는 유의적이지 못한 것으로 나타났다. 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.

따라서 본 논문에서는 분배공정성과 절차공정성의 차별적 영향을 재확인 할 수 있었다. 지금까지의 몇몇 연구에서만 이러한 차별적 영향에 대한 관심을 보였을 뿐 조직공정성변수가 조직구성원의 태도에 단순상관관계인 정의 관계만을 보인다고 연구되었을 뿐이었다. 이에 비해 본 논문에서는 임금, 승진, 보상, 인사관리에 대한 절차적 공정성이 조직유효성에 미치는 직접적인 관계가 있음을 시사한다.

본 논문은 여러 가지 한계점을 가지는데 이를 정리하면 첫째, 본 연구는 제조업, 금융업, 건설업, 및 서비스업 분야의 직장인을 대상으로 하고 있으며, 횡단조사에 의존하기 때문에 공정성과 조직효과성 간의 연구결과를 일반화하는데 한계가 있다. 따라서 다른 산업분야 및 종단조사의 연구가 기대된다. 둘째, 본 논문에서는 결과변수인 조직효과성의 측정에 한계를 가지고 있다. 연구분석 결과에서도 밝혔듯이 조직유효성을 조직 건전성 지각이라는 항목으로 구성함으로써 실제적인 조직성과의 경제성 지표를 측정하지 못했다. 따라서 조직효과성 변수인 성과변수를 재무성과에 포함하는 측정도구의 개발이 필요하리라 생각된다. 셋째, 본 논문은 설문조사를 실시하는 과정에서 수많은 오류가 포함되었을 것으로 보이며, 조직유효성은 물론 분배 및 절차의 공정성 여부도 설문조사 대상자의 지각에만 의존함으로써 절차의 공정성 여부나 태도의 변화 여부, 만족의 변화여부를 제대로 포착하지 못했을 가능성이 매우 높다는 한계점을 가진다.

## 참 고 문 헌

1. 김명언 · 이현정, 조직공정성: 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 봉급만족과의 관계, 한국심리학회지, 6권 2호, p.11~28.
2. 신유근, 한국기업의 전통문화적 특성과 조직유효성에 관한 연구, 경영논총, 서울대학교 경영연구소, 제13권, 3호, pp.156~179.
4. 이학중, 정구현, 한국기업의 구조와 전략, 법문사, pp.606~609.
5. 조국행(2000), 공정성이 조직몰입, 직무만족, 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 호서대학교 박사학위논문.
6. B.H. Sheppard, R.J. Lewicki, & J.W. Minton(1992), *Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace*, New York, Lexington Books, p.15.
7. E.H. Schein(1983), "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture," *Organizational Dynamic*, Summer, pp.389~401.
8. E. Walster, B. Ellen, & W. George(1978), *Equity: Theory and Research*, Boston: Allyn and Bacon, pp.15~20.
9. G.S. Leventhal(1976), Fairness in Social Relations, in *Contemporary Topics in Social Psychology*, New Jersey: General Learning Process, pp.211~239.
10. H. Fisek, R.G. Norman, & D.G. Wagner(1986), The Formation of Reward Expectations in Status Situations, in *Equity Theory: Toward a General Theory of Social Interaction*, eds., D.M. Messick, & K.S. Cook, New York: Praeger, pp.256~267.
11. J. Greenberg, J.(1986), Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations, *Journal of Applied Psychology*, vol.71, pp.340~342.
12. J. Greenberg(1990), Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, *Journal of Management*, vol.16, pp.399~432.
13. J.L. Price(1968), *Organizational Effectiveness : An Inventory of Propositions*, Homewood III, Irwin, pp.203~204.
14. J. Thibaut, & K. Walker(1975), *Procedural Justice: A Psychology Analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp.45~67.
15. K.K. Leung, & B. Michael(1984), The Impact of Cultural Collectivism or Reward Allocation, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.4,

- pp.793~804.
16. K. Leung, & E.A. Lind(1986), Procedural Justice and Culture: Effects of Culture, Gender, and Investigator Status on Procedural Preference, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.50, pp.1,134~1,140.
  17. M.J. Lerner(1982), The Justice Motive in Human Relations and the Economic Model of Man: A Radical Analysis of Facts and Fictions, in *Cooperation and Helping Behavior: Theory and Research*, New York Academic Press, pp.78~82.
  18. R. Cropanzano, & R. Folge(1989), Referent Cognitions and Task Decision Autonomy: Beyond Equity Theory, *Journal of Applied Psychology*, vol.74, pp.293~299.
  19. R. Folger(1987), Distributive and Procedural Justice in the Workplace, *Social Justice Research*, vol.1, pp.143~159.
  20. R.M. Steers(1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, vol.22, p.46.
  21. S. Alexander, & M. Ruderman(1987), The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior, *Social Justice Research*, vol.1, pp.177~198.
  22. S.E. Seashore & E. Yuchtman(1967), "A Systems Resource Approach to Organizational Effectiveness," *American Sociological Review*, vol.32, pp.891~903.
  23. S.E. Seashore & E. Yuchtman(1967), "Factorial Analysis of Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, vol.32, no.11, pp.377~395.
  24. S.P. Robbins(1983), *Organization Theory: The Structure and Design of Organizations*, Eaglewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, p.5.
  25. T.R. Tyler(1989), The Psychology of Procedural Justice: A Test of Group Value Model, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.57, pp.830~838.
  26. T.S. Bateman & S. Strasser(1984), "A Longitudinal Analysis of the Antecedent of Organizational Commitment," *Academy of Management Journal*, vol.27, pp.95~112.
  27. P. Georgiou(1973), "The Goal Paradigm and Notes towards a Counter Paradigm," *Administrative Science Quarterly*, vol.18, pp.291~310.

## Abstract

### A Study on the Impact of Organization Justice, and Organizational Effectiveness

Cho, Kook-haeng

This study has uncovered some important relationships among employees perceptions of distributive justice and procedural justice 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 distributive justice and procedural justice. relationships of organizational effectiveness.

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

To summarize the result of three variables's relationship influence is as below. The results indicated that perceptions of procedural justice as much organizational effectiveness than do perceptions of distributive justice. As also predicted, the perception of distributive justice did not impact organizational effectiveness. Therefore, Partially supporting the hypothesis. The research implications of these study suggest that great causality should be this paper' research model in three variables. The result indicate that manager must pay attention to employees perceptions of procedural justice and distributive justice.