

박동진* · 이광희**† · 정장영** · 문정환**

*동아대학교 경영학과
**금오공과대학교 경영학과

A Study on the Relationship of Locus of Control, Organizational Justice and Job Satisfaction

Dong-Jin Park* · Kwang-Hee Lee**† · Jang-Young Jung** · Jung-Hwan Moon**

*Department of Business Administration, Dong-A University

**Department of Business Administration, Kumoh National Institute of Technology

This study investigates the relationship among locus of control, organizational justice, and job satisfaction. First, this study examines the conceptual structures of organizational justice through field study. Second, organizational justice influences job satisfaction. Third, locus of control influences organizational justice. Literature review identified four factors of organizational justice - distributive, procedural, interpersonal, and informational justice. These identified determinants are expected to have significant relationships with locus of control and job satisfaction.

Questionnaires were distributed to 500 members of a manufacturing companies. Among returned questionnaires, 357 samples were used for empirical study. Structural equation analyses based on PLS (partial least square) method were employed to test the hypotheses and the model. The overall adequacy of fit was found to be acceptable. Confirmatory factor analyses supported a 4-factor structure of organizational justice. Distributive, procedural, interpersonal, and informational justice had significant positive effects on job satisfaction. In addition, the effects of locus of control had significant positive effects on organizational justice factors. The results of this study suggest that interpersonal and informational justice should be regarded as important factors of organizational justice to analyze the relationships between locus of control and job satisfaction as well as the relationships among the justice constructs.

Keywords : Locus of Control, Organizational Justice, Job Satisfaction

1. 서론

세계경제가 글로벌화 되면서 국가 간의 경계가 없어지게 되었고, 기업들은 무한경쟁시대에 돌입하고 있다. 이러한 급변하는 환경 하에서 기업이 생존하기 위해서는 기업구조조정을 통해 경영혁신을 달성하는 것이 필수요소

로 여겨지고 있다. 각 기업은 기업의 생존과 경쟁력을 강화하기 위해 다운사이징, 리스트럭처링, M&A 등 경영혁신을 위한 방안을 모색하게 되었고, 종신고용제나 연공제와 같은 전통적인 방식에서 탈피해 성과급제와 연봉제와 같은 능력 중심의 인사제도가 도입되고 있다. 이러한 인사제도는 성과평가시스템을 기초로 실행되어지며, 종업

원들이 평가를 공정하게 인식하고 있는지의 여부는 평가 시스템에 대한 종업원들의 수용성을 결정하는 요인으로 매우 중요한 역할을 한다. 종업원들이 평가결과를 수용하는 정도에 따라 직무에 만족하는 정도와 그들이 속해 있는 조직에 몰입하는 정도에 차이가 있으며, 이는 기업의 경쟁력과 직접적인 연관이 있기 때문에 종업원들에게 성과평가 시스템을 공정하게 인식시키는 것은 기업의 생존전략과도 밀접한 관련이 있다. Judge and Bretz[21]는 기업이 직면한 가장 중요한 과제가 바로 조직공정성이라고 밝히고 있다.

공정성에 대한 이론적 관점은 크게 세 가지로 나뉜다. 첫째, 전통적인 관점에서의 공정성 이론을 들 수 있다. 이 이론에서는 공정성을 평가하는데 있어서 한 사람의 산출과 투입의 비율을 어떤 기준과 비교하는 데 초점을 두고 있다. 즉, 분배공정성의 관점이다. 이러한 분배공정성(distributive justice) 관점은 수행한 일에 비추어 얻은 결과에 대한 공정성을 비교하는데 초점을 둔다. 평가와 관련하여 보면 종업원들은 자신이 공헌한 일에 비추어 자신이 받은 평가결과의 공정성을 평가하게 된다는 것이다.

둘째, 종업원들이 성과평가를 공정하다고 느끼는 믿음이 그들이 받은 평가결과와는 별개로 평가가 수행되는 절차나 과정에 의해서 영향을 받는다는 절차공정성의 관점이다. 이러한 절차공정성(procedural justice) 관점은 평가를 하는데 사용된 절차에 대한 공정성 평가에 초점을 둔다. 예컨대, 몇몇의 연구들에서 평가의 결과와는 별개로 평가 절차에 관련된 절차변수들이 평가시스템의 공정성과 관련되어 있다고 나타냈다[22, 23]. 또한, Greenberg[16]의 실험적 연구결과에서도 성과평가시스템의 공정성 지각에 있어 절차적 변수들이 중요한 역할을 하고 있다고 밝히고 있다.

마지막으로, 종업원들이 절차의 실행과정에서 느끼는 상호작용공정성의 관점이 있다. 상호작용공정성을 절차공정성과 구별되는 관점으로 논의할 것인지에 관해서는 많은 논란이 있지만, 최근의 연구들에서는 의사결정을 위한 절차의 공정성과 절차의 실행과정에서 나타나는 의견표명의 기회와 같은 대인적 처우에 대한 지각은 질적으로 다른 속성을 지니고 있으며, 종업원들은 의사소통을 함으로써 성과평가과정에 참여하고 있다고 느끼게 되고 조직 내에서의 지위와 소속감을 재확인하는 것으로 보고되고 있다[11].

지금까지 조직 내에서의 공정성 지각과 다양한 종업원 태도(조직몰입, 직무몰입, 이직의도 등)와의 관계에 관해서는 여러 연구들이 수행되어 왔지만, 공정성요인을 절차공정성과 분배공정성 그리고 상호작용공정성으로 구분한 것이 대부분이며 Colquitt[10]이 주장한 4개의 요인 즉, 분배공정성, 절차공정성, 대인공정성 그리고 정보공정성으로 나누어 분석한 연구는 국내에 거의 없어 이에 대한 연구가

필요하다. 그리고 기존 조직공정성연구에서 많이 연구된 직무만족과의 관계도 이러한 4개의 요인으로 구분된 조직공정성이 유의하게 영향을 미치는지를 확인할 필요가 있다.

또한 조직구성원들의 행동이나 태도에 관한 예측을 하는 많은 이론 가운데 심리적 개인 특성변수인 통제의 위치가 조직공정성에 어떻게 영향을 미치는지를 고찰함으로써, 이 분야의 연구에 도움이 되리라고 본다.

따라서 본 연구에서는 조직공정성을 분배공정성, 절차공정성, 대인공정성 그리고 정보공정성으로 나누어 조직공정성의 요인을 종합적으로 고려하여 확인하고 통제위치와 직무만족과의 관계를 검증해 보고자 한다.

2. 이론연구 및 가설설정

2.1 통제위치와 조직공정성

통제위치와 조직공정성간의 서로 밀접한 관계를 보여주는 국내 및 국외의 여러 연구들이 있다. Spector[33]에 의하면 내재론자는 외재론자보다 직무만족도가 높고 감독자에 대해 보다 긍정적인 태도를 갖고 있으며, 스스로 스트레스를 덜 받으며 직무에 보다 자율성을 느낀다. 또한 내재론자는 외재론자보다 참여적 민주적 유형의 감독자를 좋아하고 통제의 기회를 허용하는 작업 상황을 더 선호한다는 것이다.

Sweeny[34]는 절차공정성과 통제의 위치인 내재론자와 외재론자의 상호작용을 발견하였으며 이는 내재론자가 외재론자보다 개인적 심리보다 조직과의 일체감을 더욱 중요시 할 것으로 예측하였다.

국내연구로서 송하식 등[2]은 개인특성과 연봉제 수용도에 관한 연구에서 내재론자들은 자신들의 노력에 따라 보상이 결정되리라는 절차공정성에 대한 인식이 강하기 때문에 연봉제에 대한 수용도가 높고, 연봉제 하에서 더욱 많은 노력을 기울이며, 보다 높은 성과를 달성한다고 하였다. 또한 도윤경[1]은 비서직을 대상으로 한 연구에서 통제 위치가 내재적인 구성원들은 인사평가의 결과로 임금수준이 낮게 결정되더라도 이를 자신의 노력과 행동의 결과로 파악하는 경향이 강하기 때문에 평가의 공정성이나 상사에 대한 불만을 상대적으로 적게 갖는다고 하였다. 또한 조직과 상사에 대해 신뢰가 낮더라도 내재론자들은 자기조절을 통하여 조직에 몰입하며, 업적평가 결과 낮은 평가를 받더라도 이를 자신들의 노력이나 역량의 부족에서 원인을 찾고, 임금수준 즉 분배공정성에 대해 불만을 덜 갖는다고 하였다.

기존 선행연구들을 바탕으로 통제위치에 따라 조직공정성의 지각에 많은 영향을 미칠 것으로 예상되며, 특히

자신이 받게 되는 보상 및 결과에 대해 스스로 아무런 영향도 미칠 수 없다고 믿는 외재론자보다는 자신의 노력여하에 따라 영향을 미칠 수 있다고 믿는 내재론자의 긍정적인 태도는 조직공정성을 지각함에 있어 보다 중요한 영향을 미칠 것이다.

이에 본 연구에서는 통제위치와 조직공정성에 대해 다음과 같은 <가설 1>을 설정하였다.

<가설 1> 내적통제위치는 조직공정성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 내적통제위치는 분배공정성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 내적통제위치는 절차공정성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 내적통제위치는 대인공정성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4 내적통제위치는 정보공정성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 조직공정성과 직무만족

조직공정성에 대한 선행연구들을 살펴보면, 대부분의 조직연구에서 직무만족, 조직몰입, 이직율, 결근율 등 제반 조직유효성을 향상시키는 요인으로 조직공정성의 지각이 그 중요한 역할을 수행하고 있음을 제시하고 있다 [5, 13, 18].

McFarlin and Sweeny[27]는 은행원을 대상으로 한 연구에서는 공정성 지각과 조직몰입, 직무만족, 조직 잔류 의도와의 관계에 있어 분배공정성과 절차공정성이 모두 직무만족과 긍정적인 관계가 나타났으며, Mossholder et al. [29]의 연구에서도 공정성 지각이 기업 종사자의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 문화적 맥락에서 조직공정성지각에 관한 연구를 수행한 임준철·윤정구[4]는 직무만족에 있어서는 분배공정성과 절차공정성이 동등하게, 조직몰입에 있어서는 절차공정성만이 유의한 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

앞에서 언급한 선행연구들의 결과에서도 보듯이 조직공정성은 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다. 이에 본 연구에서는 조직공정성과 직무만족에 대한 선행연구를 토대로 다음과 같은 <가설 2>을 설정하였다.

<가설 2> 조직공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 분배공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

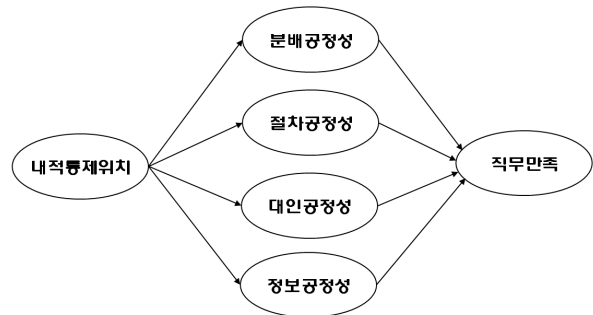
가설 2-2 절차공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3 대인공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4 정보공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 연구모형

본 연구에서는 조직공정성, 통제위치 그리고 직무만족의 관계에 대해 알아보려 한다. 앞서 우리는 과거 연구들이 어떻게 진행되었는가를 알아보았고, 이를 토대로 조직공정성, 통제위치 그리고 직무만족의 관계에 대한 연구가설을 설정하였다. 이러한 내용은 <그림 1>에 나타나 있다. <그림 1>에서 제시된 바와 같이 기존연구에서 나타난 조직공정성과 직무만족과의 관계를 살펴보고 조직공정성의 선행변수로서의 통제위치에 의한 영향관계를 살펴보고자 한다.



<그림 1> 연구모형

3. 연구 모형 설계

3.1 표본 및 자료수집방법

본 연구의 표본은 경상북도에 소재한 제조기업 종사자를 대상으로 수집되었다. 자료의 수집은 연구자가 직접 방문하여 연구의 목적과 취지를 설명한 후 자료수집을 수행하였으며, 총 500부의 설문지를 배포하였으며 393부를 회수하였다. 불성실한 응답자 및 분석에 부적합하다고 판단된 설문문을 제외한 총 357부의 설문지가 실증분석에 이용되었다.

표본의 55.24%는 남성, 44.76%는 여성으로 구성되어 있었다. 연령은 30대가 42.78%이고 40대가 32.09%를 차지하였다. 응답자의 학력은 고졸 이하가 13.11%를 전문대졸이 23.30%, 대졸이 55.83%로 높게 나타났다. 직위는 일반

사원이 전체의 47.59%를 차지하였고, 직종별로는 영업이 10.87%, 인사·총무·기획이 21.20%, 생산이 14.67%, 연구개발이 15.76%를 차지하여 비교적 다양한 직종이 포함되어 있다. 근속년수는 1년 이상~3년 이하 %가 38.78%로 가장 많이 차지하였다.

3.2 변수의 측정 및 신뢰성 분석

3.2.1 분배공정성

분배공정성은 조직구성원들이 노력 혹은 투입의 결과로 얻어지는 보상 혹은 결과가 공정한지에 대한 지각 정도로 정의된다[3]. 분배공정성의 측정은 Leventhal[25]이 사용한 항목을 사용하였다. 각각의 항목들은 책임, 경험, 노력, 업무성과, 스트레스에 기초하여 보상을 공정한지 그렇지 않은지를 질문하고 있다. 척도는 리커트 스타일의 5점 척도가 사용되었다. 본 연구에서의 분배공정성의 Cronbach's α 는 0.912였다.

3.2.2 절차공정성

절차공정성은 종업원들이 조직으로부터 받은 결과물들이 결정되는 절차들에 대하여 지각된 공정성으로 정의되며[14, 18], 이러한 절차공정성의 측정은 Thibaut and Walker[35], Leventhal[26]의 연구에서 사용된 항목을 사용하였다. 절차공정성에 대한 각각의 항목들은 정보수집 절차와 이의제기 절차와 같은 의사결정 과정의 공식적인 측면에 관한 절차 공정성을 측정하는 것이며, 척도는 리커트 스타일의 5점 척도가 사용되었다. 본 연구에서의 절차공정성의 Cronbach's α 는 0.907이었다.

3.2.3 대인공정성

대인공정성은 절차의 실행과정에서 상대에 대한 존중, 상대의 문제에 대한 관심, 정당한 처우에 대한 공정성으로 정의된다(Greenberg, 1993b). 대인공정성의 측정은 Bies와 Moag[6]가 사용한 항목을 사용하였다. 각각의 항목들은 예의바름, 진지한 태도, 친절, 비평자제에 대한 상사의 행위에 초점을 맞추어 측정하는 것이며, 척도는 리커트 스타일의 5점 척도(1 = 매우 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다)가 사용되었다. 본 연구에서의 대인공정성의 Cronbach's α 는 0.877이었다.

3.2.4 정보공정성

정보공정성은 절차와 관련하여 개개인이 받은 설명의 정확성과 질적 수준에 대한 공정성으로 정의된다[9]. 정보공정성의 측정은 Bies and Moag[6], Shapiro et al.[32]의 연구에서 사용한 항목을 사용하였다. 각각의 항목들은 종업원과의 의사소통, 철저한 설명, 합리적 설명, 시기적절

한 의사소통, 개인별 필요에 맞춘 의사소통에 대한 상사의 행위를 측정하며, 척도는 리커트 스타일의 5점 척도가 사용되었다. 본 연구에서의 정보공정성의 Cronbach's α 는 0.912였다.

3.2.5 통제위치

통제위치는 한 사람이 어떤 결과가 일어날 때 이 결과에 대해 자기 행동이 얼마나 영향을 줄 수 있는지를 믿는다는 특질을 말한다[30]. 통제위치의 측정은 Levenson [24]의 연구에서 사용한 항목을 사용하였다. 각각의 항목들은 사람은 누구나 정해진 운명을 타고 난다거나, 나의 업적은 나의 노력과 능력의 결과라는 항목들을 통해 통제위치를 측정하는 것이며, 척도는 리커트 스타일의 5점 척도가 사용되었다. 본 연구에서의 통제위치의 Cronbach's α 는 0.819였다.

3.2.6 직무만족

직무만족은 종업원들에 의해서 수행되어지는 일에 대한 긍정적인 것과 부정적 정도의 감정 상태로 정의된다[31]. 직무만족의 측정은 Meyer et al.[28]의 연구에서 사용한 항목을 사용하였다. 각각의 항목들은 업무보람, 업무만족, 일의 선호, 업무열정을 통해 직무에서 얻어지거나 경험한 욕구충족을 측정하는 것이며, 척도는 리커트 스타일의 5점 척도가 사용되었다. 본 연구에서의 직무만족의 Cronbach's α 는 0.868이었다.

4. 실증분석

4.1 모델 적합도와 신뢰성 및 타당성 분석

PLS(Partial Least Square)는 다변량분석을 위한 모델로서 주요인 분석법을 사용하여 기존 구조방정식모델의 큰 제약인 자료의 정규분포에 대한 엄격한 가정으로부터 자유롭다. 연구모형의 적합도를 살펴보고자 하는데 PLS는 오차의 최소화가 목적이기에 특별한 적합도 지수는 제공하지 않는다[20]. 다만 PLS가 분석의 목적을 달성했는지의 여부는 종속변수의 R^2 의 검토를 통해 가능한데[20], 일반적으로 R^2 값의 범위는 12%의 낮은 수준에서[7] 64%의 높은 수준까지[12] 있다. 따라서 이러한 R^2 값으로 모형의 적합도를 가늠할 수 있다. 본 연구의 경우, 종속변수인 직무만족에 대한 R^2 값이 63.7%로 나타나 적합도에는 문제가 없는 것으로 판단된다. 다음으로 본 연구에서 사용된 측정항목에 대한 신뢰성과 타당성은 측정항목의 신뢰성, 수렴타당성 또는 내적일관성, 판별타당성으로 확인할 수 있다[8]. 첫째, 측정항목의 신뢰성은 측정항목의 적재값

으로 확인할 수 있는데[19], <표 1>처럼 모든 항목에서 0.6을 초과하고 있어 개별측정항목에 대한 신뢰성은 확보되었다. 둘째, 수렴타당성 또는 내적 일관성은 0.7 이상의 합성신뢰도(CR; Composite Reliability)와 0.5 이상의 평균 분산추출(AVE; Average Variance Extracted)값으로 판단하는데[19], <표 1>처럼 이러한 조건을 모두 만족시켜 이 또한 확보되었다. 마지막으로 <표 2>는 구성개념들간의 상관행렬을 나타낸 것이다. <표 1>의 각 구성개념 평균 분산추출값이 <표 2>의 대각선 위쪽에 나타낸 구성개념 간 상관자승치보다 커야 한다는 조건[15]을 충족하기 때문에 판별타당성이 입증되었다.

<표 1> 신뢰성과 타당성 검증 결과

변수명	적재값	Cronbach'α	CR	AVE	
통제 위치	LC1	0.6219	0.8198	0.8615	0.5110
	LC2	0.6701			
	LC3	0.6536			
	LC4	0.6270			
	LC5	0.5823			
	LC6	0.5089			
	LC7	0.6552			
	LC8	0.6910			
	LC9	0.7332			
분배 공정성	DJ1	0.8769	0.9123	0.9382	0.7916
	DJ2	0.8996			
	DJ3	0.8856			
	DJ4	0.8966			
절차 공정성	PJ1	0.7353	0.9073	0.9265	0.6431
	PJ2	0.7821			
	PJ3	0.8032			
	PJ4	0.8353			
	PJ5	0.8160			
	PJ6	0.8180			
	PJ7	0.8197			
대인 공정성	IPJ1	0.8373	0.8776	0.9161	0.7324
	IPJ2	0.8928			
	IPJ3	0.8859			
	IPJ4	0.8041			
정보 공정성	IFJ1	0.8062	0.9120	0.9344	0.7404
	IFJ2	0.8942			
	IFJ3	0.8686			
	IFJ4	0.8678			
	IFJ5	0.8630			
직무 만족	JS1	0.8801	0.8687	0.9344	0.7182
	JS2	0.8700			
	JS3	0.8372			
	JS4	0.7981			

<표 2> 구성개념간 상관행렬

구분	LC	DJ	PJ	IPJ	IFJ	JS
통제위치	(0.511)	0.350	0.419	0.308	0.396	0.405
분배공정성	0.592	(0.791)	0.595	0.413	0.463	0.434
절차공정성	0.648	0.772	(0.643)	0.580	0.622	0.550
대인공정성	0.555	0.643	0.762	(0.732)	0.613	0.499
정보공정성	0.630	0.681	0.789	0.783	(0.740)	0.552
직무만족	0.637	0.659	0.742	0.707	0.743	(0.718)

주) ** p < 0.01, () 평균분산추출값, 대각선 아래쪽은 구성개념간 상관계수, 대각선 위쪽은 구성개념간 상관자승치.

4.2 가설검증

가설 검증을 위해 SmartPLS 2.0 M3을 활용하였으며, 결과는 <그림 2>와 같다. 본 연구의 가설을 검증한 결과에 의하면 통제위치는 분배공정성(경로계수 = 0.593, t = 15.07)에 유의하게 나타났다. 이것은 통제위치가 분배공정성에 긍정적인(+) 영향을 미친다는 가설 1-1을 지지하는 결과를 보였다. 따라서 통제위치의 인식에 따라 종업원들이 받는 결과물에 대한 인식에 영향을 준다는 것을 알 수 있다.

통제위치는 절차공정성(경로계수 = 0.648, t = 18.70)에 유의하게 나타났다. 이것은 통제위치가 절차공정성에 긍정적인(+) 영향을 미친다는 가설 1-2를 지지하는 결과를 보였다. 따라서 통제위치의 인식에 따라 종업원들이 조직으로부터 받은 결과물들이 결정되는 절차에 대한 인식에 영향을 준다는 것을 알 수 있다.

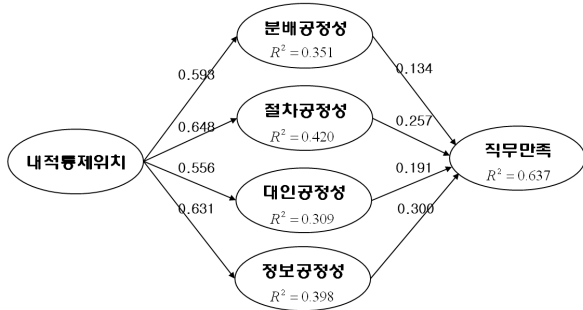
통제위치는 대인공정성(경로계수 = 0.556, t = 12.27)에 유의하게 나타났다. 이것은 통제위치가 대인공정성에 긍정적인(+) 영향을 미친다는 가설 1-3을 지지하는 결과를 보였다. 따라서 통제위치의 인식에 따라 절차의 실행과정에서 상대에 대한 존중, 상대의 문제에 대한 관심, 정중한 처우에 대한 공정성인식에 영향을 준다는 것을 알 수 있다.

통제위치는 정보공정성(경로계수 = 0.631, t = 17.10)에 유의하게 나타났다. 이것은 통제위치가 정보공정성에 긍정적인(+) 영향을 미친다는 가설 1-4를 지지하는 결과를 보였다. 따라서 통제위치의 인식에 따라 절차와 관련하여 개개인이 받은 설명의 정확성과 질적 수준에 대한 공정성인식에 영향을 준다는 것을 알 수 있다.

분배공정성(경로계수 = 0.134, t = 1.71), 절차공정성(경로계수 = 0.257, t = 2.71)은 직무만족에 유의하게 나타났다. 이것은 기존의 선행연구들을 지지하는 결과이며 가설 2-1, 가설 2-2를 지지하는 결과를 보였다.

또한 대인공정성(경로계수 = 0.191, t = 2.49)과 정보공정성(경로계수 = 0.300, t = 3.78)도 직무만족에 유의하게 나타났으며 다른 공정성요인들과 마찬가지로 대표적인

조직유효성변수인 직무만족에 유의하게 나타나 가설 2-3, 가설 2-4를 지지하는 결과를 보였다.



<그림 2> 경로분석 결과

<표 3>은 본 연구에 대한 가설검증 결과를 요약한 것이다.

<표 3> 가설검증 결과

가설	경로	Estimate	t	결과
1-1	내적통제위치 → 분배공정성	0.593	15.07	채택
1-2	내적통제위치 → 절차공정성	0.648	18.70	채택
1-3	내적통제위치 → 대인공정성	0.556	12.27	채택
1-4	내적통제위치 → 정보공정성	0.631	17.10	채택
2-1	분배공정성 → 직무만족	0.134	1.71	채택
2-2	절차공정성 → 직무만족	0.257	2.71	채택
2-3	대인공정성 → 직무만족	0.191	2.49	채택
2-4	정보공정성 → 직무만족	0.300	3.78	채택

5. 결론 및 토의

5.1 결론 및 시사점

본 연구는 선행연구에 따라 조직공정성이 네 가지의 요인으로 구분되는지를 확인하고 이러한 조직공정성이 직무만족에 어떻게 영향을 미치는지 알아보았다. 또한 인간의 개인적 특성인 통제의 위치에 따라 조직 공정성 요인에 미치는 영향은 어떤지에 대해 이론적 고찰과 실증분석을 통해 시도하여 보았다.

실증연구의 결과를 요약하면 첫째, 조직공정성의 네 가지 요인, 즉 분배공정성, 절차공정성, 대인공정성, 정보공정성에 대해 수렴 및 관별타당성이 입증되었다. 확인적 요인분석결과, 조직공정성은 네 요인으로 구분되어 매우 높게 적재되었다.

둘째, 내적통제위치는 분배공정성, 절차공정성, 대인공정성, 정보공정성 모두에 영향을 미치는 것으로 나타나

조직공정성의 선행변수가 됨을 확인 할 수 있었다.

셋째, 분배공정성, 절차공정성, 대인공정성, 정보공정성은 직무만족에 모두 영향을 미치는 것으로 나타나 새롭게 정의내린 대인공정성과 정보공정성도 조직유효성 변수에 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

본 연구는 학문적 측면과 실무적 측면에서 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있다.

학문적 측면의 시사점으로는 첫째, 많은 연구들에서 절차공정성의 영향성이 혼재되어 나타나는 조직공정성의 제 요인을 구분하여 종업원들이 지각하는 조직공정성 요인이 네 가지로 설명될 수 있음을 실증적으로 분석하였고 향후 조직공정성의 요인구조 연구에 도움을 줄 수 있을 것이다. 이렇게 구분된 조직공정성의 요인들은 기존의 연구들과 마찬가지로 직무만족에 유의한 영향관계를 나타낸다는 것을 확인하였다.

둘째, 조직공정성의 선행변수로 내적통제위치의 영향을 실증 분석한 결과, 조직공정성과 조직유효성에 관한 활발한 연구에 이어 통제위치도 조직공정성 연구에서의 중요성을 확인하였다.

다음은 실무적 측면의 시사점으로는 첫째, 종업원들이 조직공정성을 인식하는데 있어 분배공정성과, 절차공정성외에 대인공정성과 정보공정성도 고려한 실무적 접근을 통해 직무만족의 향상을 기대할 수 있을 것이다.

둘째, 종업원의 개인적 특성인 내적통제위치에 의해 조직공정성의 인식에 영향을 준다는 것을 알았는데 이는 조직공정성이 관리가 가능함을 보여주었고 또한 조직공정성을 향상하기 위한 접근 가능성을 제시하였다. 따라서 종업원의 선발과정에서 개인적 특성의 검증이 그만큼 중요하다는 것을 보여주고 있다.

셋째, 조직공정성요인들이 직무만족에 유의하게 나타났으며 특히 새로이 거론된 대인공정성과 정보공정성에 대한 실무적인 접근을 통해 직무만족의 향상을 기대할 수 있을 것이다.

5.2 연구의 한계 및 제언

본 연구를 수행하는 과정과 분석결과에 대하여 제기될 수 있는 문제점과 한계점을 지적하고 앞으로 이러한 한계점을 극복할 수 있는 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구는 경북·구미지역의 제한된 종업원 위주로 자료를 수집하여 사용하였기 때문에 본 연구에서 얻어진 결과들을 일반화하는 데는 한계가 있다는 점이다.

둘째, 본 연구에서의 자료수집이 설문지법에 의존하고 있다는 점이다. 이러한 설문지법을 통해 자료를 수집하였기 때문에 무응답이나 불성실한 응답이 많이 있었고 깊이가 있는 조사가 어려웠다. 또한 설문지의 모든 문항을

동일한 직원들이 응답하도록 하였기 때문에 변수들 간의 상관관계를 실제보다 부풀릴 수 있다. 따라서 설문지법이 가지고 있는 문제점을 보완하기 위해 향후에는 사례 연구, 면접, 관찰 등과 같은 방법을 사용한 연구 방법의 도입이 필요할 것이다.

셋째, 본 연구가 횡단적 분석에 의존하고 있기 때문에 변수들 사이의 인과관계를 유추하는데 매우 제한적일 수밖에 없다는 점이다. 보다 정확한 시대상황의 반영을 위해 종단적 연구 설계가 이루어져야 할 것이다.

넷째, 공정성 요인구조에 대한 분석을 기초로 하여, 조직공정성의 제 요인에 영향을 미치는 다른 선행변수와 결과변수에 대한 검증도 필요할 것이다.

이와 같은 한계점을 보완한다면 조직공정성의 제 요인에 대한 확인과 선행변수 그리고 결과변수와의 관계에 보다 확실한 연구결과의 제시가 가능할 것이다.

참고문헌

[1] 도윤경; “상사에 대한 신뢰와 조직유효성간의 관계에서 비서 개인특성의 조절효과 분석”, *비서학 논총*, 14(2) : 29-49, 2005.

[2] 송하식, 이덕로, 김주엽; “개인 특성이 연봉제의 수용도에 미치는 영향에 관한 연구”, *인적자원개발연구*, 3(2) : 113-136, 2003.

[3] 이광희, 이철기; “지각된 노조지원에 대한 철차공정성 요인의 방향에 관한 연구”, *인사관리연구*, 26(2) : 213-233, 2002.

[4] 임준철, 윤정구; “분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구 : 문화적 맥락이 조직성원의 행위성향에 미치는 영향을 중심으로”, *경영학연구*, 27(1) : 93-111, 1998.

[5] Alexander, S. and Ruderman, M.; “The Role of Procedural and Distributive Justice in Organization Behavior,” *Social Justice Research*, 1 : 177-198, 1987.

[6] Bies, R. J. and Moag. J. S.; “Interactional justice : Communication criteria of fairness,” In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, and M. H. Bazerman(Eds.), *Research on negotiations in organizations*, 1 : 43-45, 1986.

[7] Birkinshaw, J., Morrison, A., and Hulland, J.; “Structural and Competitive Determinants of a Global Integration Strategy,” *Strategic Management Journal*, 16(8) : 637-655, 1995.

[8] Chin, W. W.; “The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling,” In George A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum Associates, 295-336, 1998.

[9] Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., and Ng, K. Y.; “Justice at the millennium : A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research,” *Journal of Applied Psychology*, 86 : 425-445, 2001.

[10] Colquitt, J. A.; “On the Dimensionality of Organizational Justice : A Construct Validation of a Measure,” *Journal of Applied Psychology*, 30(3) : 386-400, 2001.

[11] Conlon, D. S.; “Some test of Self-Interest and Group-Value Models of Procedural Justice : Evidence from an Organizational Appeal Procedure,” *Academy of Management Journal*, 36(5) : 1109, 1993.

[12] Cool, K., Dierickx, I., and Jemison, D.; “Business Strategy, Market Structure and Risk-Return Relationships : A Structural Approach,” *Strategic Management Journal*, 10(6) : 507-522, 1989.

[13] Folger, R. and Greenberg, J.; “Procedural justice : An interpretative analysis of personnel system. In K. Rowland and G. Ferris(Eds.),” *Research in personnel and human resource management*, 3 : 141-183. Greenwich, CT : JAI Press.

[14] Folger, R. and Konovsky, M. A.; “Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions,” *Academy of Management Journal*, 32 : 115-130, 1989.

[15] Fornell, C. and Larcker, D. F.; “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error,” *Journal of Marketing Research*, XXVII 18 : 39-50, 1981.

[16] Greenberg, J.; “A taxonomy of organizational justice theories,” *Academy of Management Review*, 12 : 9-22, 1987b.

[17] Greenberg, J.; “Looking fair vs. being fair : Managing impressions of organizational justice,” *Research in Organizational Justice*, 12 : 111-157, 1990b.

[18] Greenberg, J.; “Organizational justice : Yesterday, today, and tomorrow,” *Journal of Management*, 16 : 399-432, 1990a.

[19] Henseler, J. and Fassott, G.; “Testing Moderating Effects in PLS Path Models: An Illustration of Available Procedures,” In : V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler and H. Wang(Eds), *Handbook of partial least squares : Concepts, methods, and applications*. Berlin : Springer (in print), 2009.

[20] Hulland, J.; “Use of Partial Least Squares(PLS) in Strategic Management Research : A Review of Four

- Recent Studies,” *Strategic Management Journal*, 20(2) : 195-204, 1999.
- [21] Judge, T. A. and Bretz, R. D.; “Effects of work values on job choice decisions,” *Journal of Applied Psychology*, 77 : 261-271, 1992.
- [22] Landy, F. J., Barnes, J. L., and Murphy, K. R.; “Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation,” *Journal of Applied Psychology*, 65(6) : 751-754, 1978.
- [23] Landy, F. J., Barnes-Farrel, J., and Cleveland, J. N.; “Perceived fairness and accuracy of performance evaluation : A follow-up,” *Journal of Applied Psychology*, 65(3) : 355-356, 1980.
- [24] Levenson, H.; Differentiating among internality, powerful others, and chance. In H. Lefcourt (Ed.), *Research with the Locus of Control Construct*, New York : Academic Press, 15-63, 1981.
- [25] Leventhal, G. S.; “Fairness in social relationships,” In J. W. Thibaut, J. T. Spence, and R. C. Carson(eds.), *Contemporary Topics in Social Psychology*, Morristown, NJ : General Learning Press, 211-240, 1976.
- [26] Leventhal, G. S., Karuza J., and Fry, W. R.; “Beyond fairness : A theory of allocation preferences,” In Miiikula, G.(ed.), *Justice and Social Interaction*, NY : Springer-Verlag, 167-218, 1980.
- [27] McFarlin, D. B. and Sweeney, P. D.; “Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes,” *Academy of Management Journal*, 35 : 626-637, 1992.
- [28] Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L.; “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization : A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences,” *Journal of Vocational Behavior*, 61 : 20-52, 2002.
- [29] Mossholder, K. W., Bennett, N., Kemery, E. R., and Wesolowski, M. A.; “Relationships between bases of power and work reactions : The mediational role of procedural justice,” *Journal of Management*, 24(4) : 533-552, 1998.
- [30] Rotter, J. B.; “Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement Psychological Monographs,” *Psychological Monographs*, 80(1) : 1, 1966.
- [31] Schermerhorn, J. R.; “Management and organizational behavior : Essentials,” Toronto, John Wiley and sons, 1996.
- [32] Shapiro, B. P., Slywotsky, A. J., and Doyle, S. X.; Strategic sales management : A boardroom issue, Case#9-595-018, *Harvard Business School*, Cambridge, MA, 1-23, 1994.
- [33] Spector, P. E.; “Development of the Work Locus of Control Scale,” *Journal of Occupational Psychology*, 66 : 335-340, 1988.
- [34] Sweeney, P. D., McFarlin, D. B., and Cotton, J. L.; “Locus of control as a moderator of the relationship between perceived influence and procedural justice,” *Human Relations*, 44 : 333-343, 1991.
- [35] Thibaut, J. W. and Walker, L.; “Procedural Justice : A psychological analysis,” Hillsdale, NJ : Erlbaum, 1975.