

# 조직공정성이 기업성과에 미치는 영향

전외술  
창원대학교 국제무역학과

## A Study on The Effect Corporate Performance of Organization Justice

Jeon, Oi-sul

Dept. of International Trade, Changwon National University

**요약** 기업의 구성원들은 개인이 가지고 있는 기술, 지식, 능력 등을 조직에 제공하고 이에 대한 대가를 조직에게서 부여받는 방식으로 관계를 지속한다. 이러한 기업에게서 받는 대가는 임금 등의 금전적인 보상과 명예, 복리후생 등의 비금전적인 보상 등을 받게 된다. 이러한 서로의 상호작용 속에서 기업 조직의 구성원들은 공정성 문제를 항상 생각하게 된다. 따라서 본 연구에서는 조직공정성이 기업성과에 어떠한 영향을 미치는 지를 살펴보고자 한다. 연구 결과 조직공정성은 직무만족, 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 매출액증가에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

**주제어** : 조직공정성, 기업성과, 직무만족, 조직몰입, 매출액증가

**Abstract** Members of the private companies have the skills, knowledge, abilities, etc. In return for providing the organization from the organization granted a way to continue the relationship. From these companies in exchange for monetary compensation, such as wages and honors, including non-monetary benefits, and receive a reward. Interaction with each other in these companies are members of the organization to always think about the fairness issue. In this study, the performance of the company fairness affect whether any will be discussed. Organizational justice research on job satisfaction, organizational commitment influence. But that does not affect sales growth, respectively.

**Key Words** : Organization justice, Corporate performance, Job satisfaction, Organization commitment, sales

### 1. 서론

기업조직의 구성원들은 개인이 가지고 있는 기술, 지식, 능력 등을 조직에 제공하고 이에 대한 대가를 조직에게서 부여받는 방식으로 관계를 지속한다. 이처럼 기업

에게서 받는 대가는 임금 등의 금전적인 보상과 명예, 복리후생 등의 비금전적인 보상 등을 받게 된다. 이러한 서로의 상호작용 속에서 기업 조직의 구성원들은 공정성 문제를 항상 생각하게 된다. 왜냐하면 조직구성원의 경우 본인이 조직을 위해 제공한 대가가 과연 보상과 합당

\* 이 논문은 2013-2014년 창원대학교 연구지원비에 의하여 지원되었음

Received 21 July 2014, Revised 29 August 2014

Accepted 20 October 2014

Corresponding Author: Jeon, Oi-Sul  
(Changwon National University)

Email: osjeon@changwon.ac.kr

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

한지, 또는 기타 조직 구성원과 비교하여 합당한 지 등에 대한 지각을 행하게 된다.

이런 조직공정성에 대한 연구는 아담스의 공정성이론에서 시작되어 지속적으로 발전되어 오고 있다. 초기 연구에서는 주로 보상결과에 초점을 둔 연구가 이루어졌으며 이후 보상의 크기를 결정하기 위하여 사용하는 수단과 관련된 분배공정성과 보상의 크기를 결정하기 위하여 사용되는 수단과 관련된 절차공정성의 중요성과 그 효과를 입증하는 데 초점을 두었다[7]. 이후에는 상호작용 공정성을 중심으로 발전되어 왔으며 현재 우리나라에서는 조직공정성 개념을 적용한 연구가 다수 진행되어 오고 있다. 그 결과는 통일된 내용을 보여주고 있지 못하지만 공정성이 효과에 영향을 미친다는 결과를 얻을 수 있다. 또한 그 효과도 각기 다르게 측정되고 있지만 대다수의 연구에서는 조직성과에 초점이 맞춰져 있었다. 하지만 본 연구에서는 기업 성과를 폭넓게 검토하고자 비재무적 성과로서 직무만족, 조직몰입으로, 재무적 성과로 매출액 증가로 설정하여 조직공정성과의 영향관계를 살펴보고자 한다.

따라서 본 연구에서는 기업체 조직에서의 조직구성원의 조직공정성이 기업성과에 어떤 영향을 미치는가를 검토하는 것에 그 연구의 목적을 두고 있다.

## 2. 이론적 고찰

### 2.1 조직공정성

#### 2.1.1 조직공정성의 개념

심리학자들은 공정성을 개인의 심리적 과정이 능동적으로 개입되어 구성되는 심리적 구성체로 보았으며, 이러한 공정성에 대한 개인의 지각과 반응에 기반이 되는 심리적 기제를 밝히고자 하였다. 특히 인간의 어떤 사회적 행동에 영향을 주며, 공정성 판단의 주제와 기준은 무엇이며, 불공정을 경험할 때 어떤 반응을 보이는지에 관심을 기울였다[13].

이러한 공정성 개념이 1980년대 후반에 이르면서 조직공정성이라는 주제로 다루어지기 시작했는데, 조직 내 업무환경 하에서 구성원들이 경험하게 되는 다양한 공정성지각의 차원들을 반영하기 위해 도입된 개념으로 이는 현대사회가 점차 조직 내 인사제도나 의결절정과 관련한

조직구성원의 태도나 행동에 관심이 증가하였기 때문이다.

#### 2.1.2 조직공정성의 구성

##### 가. 분배공정성

Price & Muller(1986)는 분배공정성을 보상의 분배결과에 대해 개인이 지각 하는 공정성을 의미한다고 정의하였다[14].

이러한 분배공정성은 Homans(1961)에 의해 '보상이 제 3자에 의해 주어질 경우, 보상받는 사람들은 그들 각 각이 회생하는 정도에 따라 부합하는 보상이 분배되기를 기대하는 것'이라고 처음 소개되었으며[10], 이후 Adams(1965)의 공정성이론(equity theory)을 통해 체계화 되었다[1]. Greenberg(1990)는 투입과 산출을 비교한 결과 보다 만족한 상태로 변화시키기 위해서 사람들은 자신이나 타인의 투입과 산출을 실질적, 인지적으로 수정 하는데 이러한 대응의 형태는 행동적(직무성과의 변경)일수도 있고 심리적(작업결과의 인식)일 수도 있다고 하였다[8]. Fisek, Norman & Wagner(1986)는 사회적 지위와 그들이 사회로부터 받고 있는 지위에 대한 보상과 관련해서 일반 사람들이 규범적으로 가지고 있는 믿음이 비교의 준거로 작용한다고 하면서 개인들 간의 비교만이 아니라 사회적 기준을 고려해야 한다고 주장하였다[5].

이러한 분배의 공정성도 투입과 산출의 관점에서 보면 간단한 것 같지만 현실적으로는 관점에 따라 많은 차이가 있어 그리 간단한 문제는 아니다. 보상 공정성은 분배규칙을 어떤 기준에서 보느냐에 따라 달라질 수가 있다. 모두가 동일하게 받는 균등성에서의 공정성, 각자가 기여한 정도에 상응하게 받는 공정성, 마지막으로 각자에게 필요한 것에 상응하게 받는 필요성의 기준이 있을 수 있다. lerner(1977)는 형평원칙만이 유일한 보상분배의 원칙이 아니라고 하면서 조직구성원이 서로 어떤 관계로 지각하느냐에 따라 분배원칙이 다르게 작용한다고 주장하였다. 이에 형평(equity), 균등(equality), 필요(need)라는 세 가지 분배원칙으로 공정성 동기모형을 제시하였다. 형평의 원칙은 투입에 비례하도록 분배하는 원칙이며 균등원칙은 투입은 다를지라도 똑같이 분배하는 원칙이며 필요의 원칙은 투입에 관계없이 필요에 따라 분배하는 원칙이다. 기여에 의한 개인별 보상을 통한 형평의 보상은 높은 성과를 낼 수 있고, 균등한 보상은

조직구성원의 단체정신을 구축할 수 있다. 이외에도 lerner(1982)와 leventhal(1976)은 상황에 따라 균등배분과 균형적 배분, 필요에 의한 배분 등, 분배의 규칙을 채택할 수 있다고 주장하였다. 이러한 분배의 관점도 Adams의 공정성 이론은 보상이 주로 경제적 이익의 분배와 관련되었지만, 현대적 관점의 보상의 유형을 고려할 시에는 다양한 분배의 원칙을 혼용할 필요가 있을 것이다.

#### 나. 절차공정성

절차공정성은 보상의 결과보다는 보상배분 결정을 위해 활용되는 절차나 규칙에 대해 지각된 공정성을 의미한다[6]. 즉, 보상배분 등의 의사결정이 이루어지는 것과 관련된 절차나 규칙, 정책 등에 대해 지각된 공정성으로, 그 과정이 얼마나 공정하였는가에 대한 것이라고 할 수 있다.

분배공정성이 조직으로부터 받는 보상과 관련된 반면, 절차공정성은 보상이 이루어지는 동안의 과정과 절차와 관련된 것이다. 즉 구성원들이 조직 내에서 이루어지고 있는 보상결정의 절차들이 얼마나 공정하게 느끼고 있는가 하는 인지의 정도를 의미하는 것으로써 절차공정성은 결과보다는 그 과정에 초점을 맞추고 있다.

절차공정성은 결과를 획득하는데 사용된 기준이나 과정을 공정하다고 지각하는 정도라고 정의되며, 절차공정성을 평가할 수 있는 요인 여섯 가지를 제시하였는데, 의사결정자의 일관성(consistency), 편견으로부터의 독립을 의미하는 편견배제(bias-suppression), 정확한 정보에 근거해야 한다는 정확성(accuracy), 고충처리 절차 등의 조항을 통하여 의사결정을 수정할 기회를 허용해야 한다는 수정가능성, 관련된 이해 당사자들의 모든 이해를 대표해야 한다는 대표성, 절차가 사회의 공유된 윤리기준에 부합해야 한다는 윤리성(ethicality)이다.

Folger & Greenberg(1985)는 의사결정의 절차적 공정성은 다음 여섯 가지에 의해서 결정되어진다고 하였다[6].

첫째, 의사결정의 기준과 절차가 이해 당사자에게 사전에 알려져 있는가. 둘째, 사전 정해진 기준과 절차가 상황이나 관련 인원들에 관계없이 일관성 있고 예외 없이 적용되고 있는가. 셋째, 의사결정과정에서 이해 당사자들의 의견이 충분히 검토되고 반영 되었는가. 넷째, 의사결

정 후에 그 결정배경과 이유를 이해당사자에게 충분히 설명하고 피드백을 제공 하였는가. 다섯째, 결정에 동의하지 않을 경우 결정에 이의를 제기할 수 있는 기회가 충분히 주어 졌는가. 여섯째, 이 모든 과정들이 공개적으로 이루어지고 있는가이다.

#### 다. 상호작용공정성

상호작용공정성은 의사결정과정 및 정책이나 절차의 실행과정에서 권한보유자가 보여주거나 구성원이 지각하는 대인적 처우의 공정성에 대한 지각이라고 할 수 있다. 이는 지금까지의 절차공정성이 보상이나 결과와 관련된 절차나 규정이 얼마나 공정한가에 초점이 있었던 것과는 달리 절차의 실행과정에서 조직구성원이 경험하는 대인적 처우의 공정성 또한 중요한 영향이 있다는 것을 의미한다.

Bies & Moag(1986)는 절차공정성이 공식절차와 상호작용의 두 차원으로 구분될 수 있음을 주장하였다[3]. 즉 공식절차란 보상분배 등의 중요한 결정이 내려질 수 있도록 하는 공식적 절차의 존재를 가리키는 것이며, 상호작용은 절차가 실제로 시행될 때 발생하는 의사결정자와 구성원간의 의사소통에서의 공정성을 가리키는 것으로, 이를 상호작용 공정성으로 개념화 하였는데, '절차 → 상호작용 → 결과'라는 공정성의 단계를 도식화 하였다. 즉, 절차공정성을 중시한 연구들은 절차공정성은 절차라는 고정된 측면만을 다루고 있어 실제로 설정된 절차가 시행되는 과정에서의 개인 간 상호작용의 측면이 간과되었음을 지적한 것이다.

즉 상호작용공정성은 의사결정시스템과 같은 절차뿐만 아니라 의사결정자가 구성원을 공정하게 대하는 것이 중요하다는 의미로서 조직공정성의 사회적 측면을 부각시키고 있다[9].

## 2.2 기업성과

### 2.2.1 기업성과의 개념

기업은 일정기간 동안 조직이 달성해야 할 다양한 목표를 가지고 있으며, 조직의 목표 달성 여부는 성과로서 표현될 수 있다.

기업성과에 관한 연구에서 기업성과는 조직의 목표달성도, 조직이 필요로 하는 자원획득을 위한 환경의 개척능력, 변화하는 환경에 대한 적응 및 생존능력, 인적자원

개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직능력, 기업의 생산성 또는 수익성 등으로 다양하게 정의하고 있다[4].

기업에서 성과는 생산성, 품질, 적시성, 대응성, 효과성 등을 포함하는 개념이며 경쟁자에 비해 보다 효율적이고 효과적으로 고객을 만족시켜서 조직이 성취한 것을 측정하는 것으로 성과는 효율성과 효과성에 의해서 결정된다 [15][2].

성과의 측정은 항상 인과관계가 불명확하기는 하지만 만족과 밀접하거나 지대한 영향이 있을 것이라는 가정하에 거의 반세기동안 학자들과 경영자들 사이에서 주된 관심사였다. 성과기준은 경영목표가 어느 정도 달성되었는가를 알기 위한 척도이며, 경영목표의 달성도를 표시하는 것이다. 따라서 기업의 성과를 정의하여 측정하는 것은 성과향상의 기본 단계이므로 성과측정은 매우 중요한 의미를 갖고 있다.

## 2.2.2 기업성과의 구성

### 가. 재무적 성과

재무적 활동을 측정함으로써 기업은 전략을 수립하고 실행한 것들이 기업의 핵심 역량을 향상시키는가의 여부를 알 수 있으며 이를 측정하는 측정지표로는 투자수익률, 경제적 부가가치, 수익성과 영업이익, 매출액, 매출액 증가율, 자본회전율 및 현금흐름 등이 대표적이다.

기업은 재무성과를 측정하기 위하여 재무비율을 사용하고 있다. 하지만 미래 기업의 수익과 가치를 예측하는데 한계가 있고 회계기준에 의해 회계수치가 다르게 나타날 수 있어 적절하지 못하다. 이에 기업의 자본과 부채를 합친 총비용을 고려하여 얼마의 이익을 내느냐에 중점을 둔 EVA에 의한 평가가 증가하고 있다[11].

재무성과 지표들은 기업의 성과를 측정하는 다른 관점과 관련된 성과지표들을 이용해서 실행한 전략들이 얼마나 향상된 결과를 낳는지 알려준다.

예를 들어 중소기업은 초기에는 자금을 가지고 있으나 시제품 생산, 대량생산 설비 구축, 마케팅 채널 구축 등으로 옮겨갈수록 재무자원에 한계를 가지므로 이러한 한계를 극복하기 위하여 적절한 지표를 통한 성과측정이 필수적이다. 따라서 재무성과는 중소기업이 경쟁우위를 바탕으로 지속적 성장을 하기 위한 필수요소라 하겠다. 이러한 재무적 성과는 지표로서 바로 측정이 가능한 이

점이 있지만 직접적 영향관계를 설명하기에는 한계가 있을 수 있다. 따라서 재무적 성과만의 측정으로 리더십을 설명하기에는 한계가 있다 하겠다.

### 나. 비재무적 성과

비재무적 성과는 아직까지 측정의 애로가 존재한다. 따라서 비재무적 성과는 일반적으로 조직과 관련된 성과를 측정하는 것이 일반적이다.

현재까지 조직성과에 대한 개념적 정의는 불분명하다. 따라서 여러 선행연구들은 조직성과의 정의를 다양한 개념으로 설명하고 있다. 먼저 조직성과의 다양한 개념을 관점에 따라 분류하여 보면 첫 번째로 목표의 달성도를 효과성으로 보는 관점과 둘째로 능률성과 효과성을 포함하여 같이 보는 관점, 셋째로 능률성, 효과성, 대응성, 형평성의 관점에서 바라보는 관점, 마지막으로 능률성과 효과성, 공정성으로 보는 관점 등으로 분류할 수 있다 [17].

조직성과에 대한 주요 요인으로 김상목은 Brewer & Seldon의 연구에 기초하여 조직성과의 영향요인을 직무만족, 조직몰입, 공공서비스동기, 조직시민행동으로 하여 우리나라 공무원을 대상으로 설문조사를 통하여 측정하고 있다(Kim, 2005). 또한 조직성과에 영향을 주는 요인으로는 기업의 규모와 조직의 업력이 있다. 대개 조직의 규모는 매출액과 직원 수로 결정되는 중소기업의 경우 매출액을 안정적으로 유지하기 힘들어 보유직원의 수가 변동적인 경우가 많다. 이는 곧 자원적인 이점을 감소시켜 경쟁에서 뒤쳐질 수 있다. 또한 조직의 역사가 오래 될수록 회사의 활동과 성과에 긍정적인 영향을 준다.

선행연구들에 의하면 조직성과는 조직구성원의 개인적 차원의 변수들로부터 영향을 받으며 개인의 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 공공서비스동기, 리더십 등의 여러 변수를 사용하여 조직성과를 측정하고 있다.

## 2.3 관련연구검토

Greenberg(1990)와 Moorman(1991) 등의 연구는 조직공정성이 조직몰입에 영향을 미친다고 주장하였고, 이를 구체적으로 실증 분석한 Fryxell & Gordon(1989)의 연구와 Folger & Konovsky(1989)의 연구에서도 임금만족은 분배공정성, 조직몰입 및 상사신뢰에 대해서는 절차공정성과 밀접한 관계가 있음을 보여주고 있다. 즉 분배공정

성은 직무만족과 같은 개인적인 결과변수에 영향을 주는 반면에, 절차공정성은 조직몰입과 같은 조직의 결과변수에 영향을 미치고 있는 것을 보여주고 있다[6].

이러한 기존연구의 검토를 통하여 본 연구에서는 기업성과를 비재무적 성과와 재무적 성과로 구분하여 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 조직공정성은 비재무적 성과(직무만족)에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 분배공정성은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 절차공정성은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 상호작용공정성은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 조직공정성은 비재무적성과(조직몰입)에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 분배공정성은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 절차공정성은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 상호작용공정성은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 조직공정성은 재무적 성과(매출액증가)에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1. 분배공정성은 매출액증가에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 절차공정성은 매출액증가에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3. 상호작용공정성은 매출액증가에 영향을 미칠 것이다.

## 2.4 변수의 정의

### 2.4.1 조직공정성

분배공정성은 보상배분의 결과에 대해 지각된 공정성을 의미한다. 보상공정성을 구성원이 평가하는 기준은 자신의 투입과 결과에 대한 평가가 가장 우선적인 점을 고려하여 대비한다는 점을 Price & Muller(1986)의 척도를 응용하여 업무에 비추어 공정한 보상, 근속년수에 비추어 공정한 보상, 업무량 및 책임에 비추어 보상, 업무성과에 비추어 공정한 보상, 경력에 비추어 공정한 보상, 스트레스와 긴장에 비추어 공정한 보상 등 6가지 기준에 비추어 볼 때 공정한 보상을 받았는지를 응답토록 하였으며, '전혀 그렇지 않다'를 1점으로 '매우 그렇다'를 5점

로 하는 리커트 5점 척도를 사용하였다,

절차공정성은 보상을 결정하는 절차에 대해 지각된 공정성을 의미한다. Leventhal(1980)의 척도를 응용하여 보상을 결정하는데 필요한 여러 가지 관련자료 수집여부, 구성원에게 보상에 대한 이의제기 기회제공여부, 의견수렴 여부 등 3가지에 대해 응답하도록 구성하였다. '전혀 그렇지 않다'를 1점으로 '매우 그렇다'를 5점으로 하는 리커트 5점 척도를 사용하였다. 상호작용공정성은 보상과 관련된 의사결정과정에서 권한보유자가 보여주는 대인적 처우, 정책이나 절차의 실행과정에서 구성원이 지각하는 대인적 처우의 공정성에 대한 지각으로서 Moorman(1991)의 척도를 응용하여 보상을 결정하는 과정에서 의사결정자들이 개인의 의견을 존중해주는지, 개인적인 편견을 배제하고 대하는지, 사려 깊고 친절한지, 권리를 존중하는지, 솔직하게 대하는지, 의사결정사항에 대한 설명을 해주는지 등 6가지에 대해 응답하도록 하였다. '전혀 그렇지 않다'를 1점으로 '매우 그렇다'를 5점으로 하는 리커트 5점 척도를 사용하였다.

### 2.4.2 직무만족

직무만족이란 개인이 자신의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌한 또는 긍정적인 감정 상태를 의미하는 것이다. 측정도구는 Skalli, Theodossiou and Vasileiou(2008) 등의 연구에서 이용한 6개의 설문항목을 이용하여 현재 수행하는 주요업무에 대한 만족, 수입 관점의 만족, 직무안정성의 관점에서의 만족, 업무형태의 관점에서의 만족, 시간 관점의 만족, 근무조건 관점의 만족을 토대로 하여 '전혀 그렇지 않다'를 1점으로 '매우 그렇다'를 5점으로 하는 리커트 5점 척도로 응답하도록 하여 직무만족에 대하여 질문하였다.

### 2.4.3 조직몰입

조직몰입은 개인이 자발적이거나 또는 조직으로부터 받는 보상이나 성과를 기초로 조직에 대해 애착심을 가지고 있는 교환관계라고 할 수 있는데, 본 연구에서는 조직몰입은 Deborah and Meyer(2004)의 연구에서 이용한 7개의 설문 문항으로 구성하였고, 세부설문 문항은 이 회사에서 일하는 것이 다른 기회를 잃어버리는 것이 아닌지, 이 회사에 많은 시간과 노력을 투입했는지, 개인적인 희생을 감수할 수 있는지, 효의 대비 비용, 무엇인가 잃어

버릴 수 있는 지, 내 인생이 엉망이 될 것인지, 다른 회사보다 이 회사가 낫다고 생각하는지 등에 대해 응답하도록 하였다. '전혀 그렇지 않다'를 1점으로 '매우 그렇다'를 5점으로 하는 리커트 5점 척도를 사용하였다.

2.4.4 매출액증가

매출액과 관련된 질문에서는 매출액 향상, 주문량 향상, 샘플요구 증대, 판매량 증대를 토대로 하였고, 각각 '전혀 그렇지 않다'를 1점으로 '매우 그렇다'를 5점으로 하는 리커트 5점 척도로 응답하도록 하였다.

3. 실증분석

3.1 기초분석

본 연구에서는 조직공정성과 기업성과간의 영향관계를 살펴보기 위하여 설문지조사를 활용하였다. 조사 지역 및 대상은 경남지역 소재 기업체에 근무하는 회사를 대상으로 하였으며, 조사방법은 면접조사를 토대로 한 조사를 실시하였다. 총 180부의 설문지 중 미회수 및 불성실한 설문지를 제외한 총 166부의 설문지를 대상으로 실증분석을 행하였다. 이를 토대로 한 표본의 기초 통계분석 결과는 다음과 같다.

<Table 1> Frequency Analysis

	item	person	%
Companies form	Private company	27	16.3
	Corporation	139	83.7
Years of establishment	5 year below	17	10.2
	6 - 10 year	15	9
	11 - 15 year	19	11.4
	16 - 20 year	22	13.3
	20 year more than	93	56
Sales (month)	10,000,000 won below	3	1.8
	10,000,001-20,000,000	3	1.8
	20,000,001,-30,000,000	9	5.4
	30,000,001,-50,000,000	6	3.6
	50,000,001,-100,000,000	9	5.4
	100,000,001-200,000,000	5	3
	200,000,001-300,000,000	10	6
	300,000,001-500,000,000	9	5.4
500,000,001 more than	112	67.5	
Employees	50 below	39	23.5
	51 -100	24	14.5
	101 - 200	9	5.4
	201 - 300	7	4.2
	301 more than	87	52.4

3.2 신뢰성, 타당성분석

본 연구에서는 신뢰성 분석에 있어서 동일한 개념들을 측정하기 위해 다 항목 척도를 이용하므로 측정도구의 신뢰성을 검증하기 위하여 내적일관성 기준에 따라 Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용하였다. 일반적으로 사회과학에서는 Cronbach's  $\alpha$  계수가 0.7이상이면 신뢰성이 높다고 보고 있다.

타당성분석의 방법으로는 요인분석을 실시하였으며, 요인의 추출방법은 주성분 분석을 이용하였고, 요인이 적어도 1개 이상의 분산을 설명할 수 있는 아이겐 값 (Eigen value) 1 이상을 기준으로 하여 요인을 추출하였으며, 항목의 축소와 각 요인을 쉽게 설명하기 위해서 직각회전(Varimax Rotation) 방식을 취하였다.

그 결과는 아래의 표와 같다.

<Table 2> Factor analysis of organization justice

variables	1	2	3	Cronbach's $\alpha$
interaction3	.895			.901
interaction6	.893			
interaction5	.873			
interaction1	.861			
interaction4	.853			
interaction2	.844			
distribution1		.884		.933
distribution2		.881		
distribution3		.839		
distribution4		.801		
distribution5		.791		
distribution6		.701		
process2			.802	.840
process1			.718	
process3			.687	
Eigen	5.390	4.505	2.169	
%	53.934	30.036	14.462	

분석결과 신뢰성은 상호작용공정성, 분배공정성, 절차공정성이 모두 양호한 결과를 나타내었으며 요인도 3가지의 요인으로 나타났다. 따라서 조직공정성의 구성요인인 상호작용공정성, 분배공정성, 절차공정성 모두 신뢰성, 타당성 분석 결과 양호하다고 판단되어 진다.

<Table 3> Factor analysis of job satisfaction

variables	1	Cronbach's $\alpha$
job satisfaction4	.874	.929
job satisfaction2	.866	
job satisfaction3	.864	
job satisfaction5	.867	
job satisfaction6	.853	
job satisfaction1	.846	
Eigen	4.439	
%	73.991	

분석결과 신뢰성은 .929로서 매우 양호한 결과로 나타났으며 요인분석도 적절하다고 판단되어진다. 따라서 직무만족에 대한 신뢰성, 타당성 결과는 양호하다고 판단되어진다.

<Table 4> Factor analysis of organization commitment

variables	1	Cronbach's $\alpha$
commitment4	.874	.897
commitment5	.848	
commitment3	.815	
commitment2	.782	
commitment7	.770	
commitment1	.742	
commitment6	.665	
Eigen	4.344	
%	62.062	

분석결과 신뢰성은 .897로서 매우 양호한 결과로 나타났으며 요인분석도 적절하다고 판단되어진다. 따라서 조직몰입에 대한 신뢰성, 타당성 결과는 양호하다고 판단되어진다.

<Table 5> Factor analysis of sales

variables	1	Cronbach's $\alpha$
sales2	.758	.918
sales1	.751	
sales4	.734	
sales3	.692	
Eigen	2.361	
%	80.426	

분석결과 신뢰성은 .918로서 매우 양호한 결과로 나타났으며 요인분석도 적절하다고 판단되어진다. 따라서 매출액증가에 대한 신뢰성, 타당성 결과는 양호하다고 판단되어진다.

### 3.3 가설검증

#### 3.3.1 가설1의 검증

조직공정성이 직무만족에 어떠한 영향을 미치는 지에 대한 가설 1을 검증하기 위해 SPSS 통계 패키지를 이용하여 다중 회귀분석을 하였는데, 이에 대한 분석 결과는 <Table 6>에서 보는 바와 같다.

<Table 6> Verification of Hypothesis 1

Independent variables	Non-standardized coefficients	standardized coefficients	t	p
	B	Beta		
Constant	.488		2.377	.019
distribution	.276	.255	3.237	.001***
process	.167	.162	2.147	.033*
interaction	.441	.395	4.932	.000***
R <sup>2</sup> =0.516, F=57.643(p=0.000)				

\*:p<0.05, \*\*:p<0.01, \*\*\*:p<0.001

회귀분석 결과를 보면 알 수 있듯이, R<sup>2</sup>값이 0.516이고, F값이 57.6436(p<0.001)으로 나타나고 있다. 이것은 본 연구의 회귀식 즉 연구모형이 전체 분산 중 51.6%를 설명하고 있다는 것을 의미하며, 유의수준은 p<0.001수준에서 매우 유의적이어서 조직공정성이 직무만족을 잘 설명하고 있는 것으로 판단된다.

가설 1-1은 분배공정성은 직무만족에 영향을 미칠 것이다. 회귀분석의 결과는 <Table 6>에서 보는 바와 같이 t값은 3.237(p=0.001)이므로 유의수준 p<0.01 수준에서 채택되었다. 따라서 가설 1-1은 채택되었다. 즉 가설 1-1의 검증결과는 분배공정성은 직무만족에 직접적 영향이 있다는 것을 보여주고 있다.

가설 1-2는 절차공정성은 직무만족에 영향을 미칠 것이다. 회귀분석의 결과는 <Table 6>에서 보는 바와 같이 t값은 2.147(p=0.033)이므로 유의수준 p<0.05 수준에서 채택되었다. 따라서 가설 1-2는 채택되었다. 즉 가설 1-2의 검증결과는 절차공정성은 직무만족에 직접적 영향이 있다는 것을 보여주고 있다.

가설 1-3은 상호작용공정성은 직무만족에 영향을 미칠 것이다. 회귀분석의 결과는 <Table 6>에서 보는 바와 같이 t값은 4.932(p=0.000)이므로 유의수준 p<0.01 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-3은 채택되었다. 즉 가설 1-3의 검증결과는 상호작용공정성은 직무만족에 직접적 영향이 있다는 것을 보여주고 있다.

### 3.3.2 가설2의 검증

조직공정성이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는 지에 대한 가설 2를 검증하기 위해 SPSS 통계 패키지를 이용하여 다중 회귀분석을 하였는데, 이에 대한 분석 결과는 <Table 7>에서 보는 바와 같다.

<Table 7> Verification of Hypothesis 2

Independent variables	Non-standardized coefficients	standardized coefficients	t	p
	B	Beta		
Constant	.795		3.326	.001
distribution	.683	.592	6.874	.000***
process	.222	.202	2.450	.015**
interaction	-.153	-.129	-1.467	.144
R <sup>2</sup> =0.516, F=57.643(p=0.000)				

\*:p<0.05, \*\*:p<0.01, \*\*\*:p<0.001

회귀분석 결과를 보면 알 수 있듯이, R<sup>2</sup>값이 0.420이고, F값이 39.183(p<0.001)으로 나타나고 있다. 이것은 본 연구의 회귀식 즉, 연구모형이 전체 분산 중 42.0%를 설명하고 있다는 것을 의미하며, 유의수준은 p<0.001수준에서 매우 유의적이어서 조직공정성이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 판단된다.

가설 2-1은 분배공정성은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.이다. 회귀분석의 결과는 <Table 7>에서 보는 바와 같이 t값은 6.874(p=0.001)이므로 유의수준 p<0.01 수준에서 채택되었다. 따라서 가설 2-1은 채택되었다. 즉 가설 2-1의 검증결과는 분배공정성은 직무만족에 직접적 영향이 있다는 것을 보여주고 있다.

가설 2-2는 절차공정성은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다. 이다. 회귀분석의 결과는 <Table 7>에서 보는 바와 같이 t값은 2.450(p=0.015)이므로 유의수준 p<0.05 수준에서 채택되었다. 따라서 가설 2-2는 채택되었다. 즉 가설 2-2의 검증결과는 절차공정성은 조직몰입에 직접적 영향이 있다는 것을 보여주고 있다.

가설 2-3은 상호작용공정성은 조직몰입에 영향을 미칠것 이다. 이다. 회귀분석의 결과는 <Table 7>에서 보는 바와 같이 t값은 -1.467(p=0.144)이므로 유의수준 p<0.05 수준에서 유의하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-3은 기각되었다. 즉 가설 2-3의 검증결과는 상호작용공정성은 조직몰입에 직접적 영향이 없다는 것을 보여주고 있다.

### 3.3.3 가설3의 검증

조직공정성이 매출액증가에 어떠한 영향을 미치는 지에 대한 가설 3을 검증하기 위해 SPSS 통계 패키지를 이용하여 다중 회귀분석을 하였는데, 이에 대한 분석 결과는 <Table 8>에서 보는 바와 같다.

<Table 8> Verification of Hypothesis 3

Independent variables	Non-standardized coefficients	standardized coefficients	t	p
	B	Beta		
Constant	3.209		12.027	.000
distribution	-.076	-.077	-.683	.495
process	.003	.003	.029	.977
interaction	.104	.103	.898	.371
R <sup>2</sup> =0.006, F=.324(p=0.000)				

\*:p<0.05, \*\*:p<0.01, \*\*\*:p<0.001

회귀분석 결과를 보면 알 수 있듯이, R<sup>2</sup>값이 0.006이고, F값이 0.324(p<0.001)로 나타나고 있다. 이것은 본 연구의 회귀식 즉, 연구모형이 전체 분산 중 0.6%를 설명하고 있다는 것을 의미하며, 유의수준은 p<0.001수준에서 유의하지 않은 것으로서 조직공정성이 매출액증가에 영향을 미치지 않는 것으로 판단된다.

가설 3-1은 분배공정성은 매출액증가에 영향을 미칠 것이다.이다. 회귀분석의 결과는 <Table 8>에서 보는 바와 같이 t값은 -0.683(p=0.495)이므로 유의수준 p<0.01 수준에서 기각되었다.

가설 3-2는 절차공정성은 매출액증가에 영향을 미칠 것이다. 이다. 회귀분석의 결과는 <Table 8>에서 보는 바와 같이 t값은 0.029(p=0.977)이므로 유의수준 p<0.05 수준에서 기각되었다.

가설 3-3은 상호작용공정성은 매출액증가에 영향을 미칠것 이다. 이다. 회귀분석의 결과는 <Table 8>에서 보는 바와 같이 t값은 0.899(p=0.371)이므로 유의수준 p<0.05 수준에서 유의하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-3은 기각되었다.

## 4. 결론

본 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 가설 1의 검증에서 조직공정성(분배공정성, 절



차공정성, 상호작용공정성)은 직무만족에 유의한 결과를 나타내고 있다. 즉 분배의 공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성이 모두 직무만족에 유의한 결과를 나타내었다.

이러한 결과를 종합해 보면 기업체 조직에서 조직구성원은 조직에 대한 기여에 대한 공정한 보상, 혜택 등에 대하여 만족적인 보상이 이루어지는 경우 직무만족에 직접적인 영향을 미치는 것으로 해석될 수 있다. 또한 기업체 조직에서 보상과 관련된 여러 가지 결정과정에서 절차의 공정성이 이루어지면 조직 구성원은 조직에서 직무만족으로 연결되어지는 것으로 보아진다. 마지막으로 상호작용공정성에서는 상급자와 구성원간의 상호작용효과 즉 의견존중, 친절, 관심 등의 구성원에 대한 지속적 노력과 상호작용이 원활히 이루어지면 곧 직무만족과 직접적 영향을 미치는 것으로 해석되어 진다.

따라서 가설 1은 채택되었으며 기업체 조직에서 조직공정성은 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 가설 2의 검증에서는 조직공정성은 조직몰입에 유의한 결과를 나타내고 있다. 분배공정성, 절차공정성은 통계적으로 조직몰입에 유의한 것으로 나타나고 있으며, 상호작용공정성은 조직몰입에 통계적으로 유의하지 않는 결과를 나타내고 있다.

이러한 회귀분석의 결과를 종합해 보면 기업체 조직에서 조직구성원은 조직에 대한 기여에 대한 공정한 보상, 혜택 등에 대하여 만족적인 보상이 이루어지는 경우 조직몰입에 직접적인 영향을 미치는 것으로 해석될 수 있다. 또한 기업체 조직에서 보상과 관련된 여러 가지 결정과정에서 절차의 공정성이 이루어지면 조직 구성원은 조직에서 조직몰입으로 연결되어지는 것으로 보여 진다.

상호작용공정성에서는 상급자와 구성원간의 상호작용효과 즉 의견존중, 친절, 관심 등의 구성원에 대한 지속적 노력과 상호작용이 원활히 이루어지더라도 조직몰입에는 직접적으로 영향을 미치지 않는 것으로 해석되어 진다.

셋째, 가설 3의 검증에서 조직공정성은 매출액증가에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

## ACKNOWLEDGMENTS

This research is financially supported by Changwon National University in 2013~2014.

## REFERENCES

- [1] Adams, J. S.(1965), Inequity in social exchange, In L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, New York, Academic Press, 67-299.
- [2] B. J. Kim(1990), "The influence of strategic adaptability to market dynamism on performance in Korean consumer packaged goods markets," The Graduate school of Korea university.
- [3] Bies, R. J., & Moag, J. S.(1986), Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & B. H. Bazeman (Eds.), *Research on negotiation in organizations: Vol. 1*, 43-55, Greenwich, CT: JAI Press.
- [4] C. H. Choi,(2006), "Effects of Internal Service Quality on Internal Customers' Satisfaction and Organizational Performance of Tourist Hotels," The Graduate school of Kangwon national university.
- [5] Fiske, H., Norman, R. G., & Wagner, D. G.(1986), The Formation of Reward Expectations in Status Situations, in *Equity Theory: Toward a General Theory of Social Interaction*. Messick, D. M. & Cook, K. S.(Eds.), New York: P. Lerner.
- [6] Folger R., & Konovsky, M. A.(1989), Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- [7] Folger, R. & Greenberg, J.(1985), Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems, In K. Rowland & G. Ferris(Eds.), *Research in personnel and human resources management*, 3, 141-183. Greenwich, CT: JAI Press.
- [8] Greenberg, J.(1990), Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, *Journal of Management*, 16, 399-432.
- [9] H. K. Moon, B. G. Choi, U. Ko(2009), "A Critical Review of Organizational Justice Literature in Korea : Challenges and Future Research Directions," *The Journal of Human Organization studies*, 17(2), pp. 229-306.

- [10] Hormans, G. C.(1961), Social Behavior: Its Elementary Forms, New York: Harcourt, Brace & World, 9.
- [11] J. Y. Lee(2007), "A Study on Leader-Member Exchange Relationship Model," The Graduate school of Korea national defense university.
- [12] Leventhal, G. S.(1980), What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis(Eds.), Justice and social interaction: 167-218. New-York: Springer-Verlag.
- [13] M. U. Kim, H. J. Lee,(1992), "Organizational Justice: Its Evaluative Rules, and their Relationships with perceived Fairness, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Job Involvement, and Pay Satisfaction," The Korean Journal of Social and Personality Psychology, 6(2), pp. 11-28.
- [14] Price, J. L. & Muller, C. W.(1986), Handbook of Organizational measurement, MA: Pittman Publishing Inc.
- [15] S. H. Jeong(2001), Influences of Empowerment and Leadership on Employees' Attitudes, The Graduate school of chungang university.
- [16] S. Y. Kim, K. D. Kim(1996), "A Study on the Performance Evaluation Model of Local Government Public Service," Journal of Local Government Studies, 8(3), pp. 121-147.
- [17] T.K. Wang(2007), "A Study on the Influencing Factors of Organizational Performance in the Individual Level," Journal of Organizational Studies, 4(1), pp. 63-90.

#### 전 외 술(Jeon, Oi-Sul)



- 1994년 8월 : 경희대학교 대학원 무역학과(경제학박사)
- 1995년 3월 ~ 2008년 2월 : 경희대학교·위덕대학교 교수 근무
- 2008년 3월 ~ 현재 : 창원대학교 국제무역학과 교수
- 관심분야 : 국제경영
- E-Mail : osjeon@changwon.ac.kr