

조직공정성 : 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 봉급만족과의 관계

김명언 · 이현정

서울대학교 심리학과

본 연구는 세가지 목적을 가지고 수행되었다. 첫째, 우리나라 근로자들이 제반 인사관리 분야(즉, 수행평가, 승진, 직무할당, 봉급인상, 부서이동 등)에 있어서의 공정성을 판단할 때 어떠한 평가기준들을 사용하는지 알아보고자 하였다. 둘째, 절차공정성과 분배공정성이 제반 조직공정성 지각에 있어서 상대적으로 어느 요인이 더 중요한지를 살펴보고자 하였다. 셋째, 분배공정성과 절차공정성이 주요 조직결과변인들인 직무몰입, 직무만족, 조직몰입 그리고 봉급만족에 얼마나 유의미한 영향을 주는지 알아보고자 하였다. 이같은 세가지 연구목적을 달성하기 위하여 두개의 독립적인 연구가 수행되었다. 3개 사기업과 3개 국영기업에서 종사하는 186명의 근로자가 참가한 연구 1에서는 우리나라 근로자들이 소속회사의 제반 인사관행들의 공정성을 평가하는데 사용하는 기준들이 무엇인지 알아보기 위해 개방형 설문지(변형된 CIT)를 사용하여 306개의 사례가 수집되었고, Q분류기법을 통해 최종적으로 일곱가지 기준이 규명되었다. 이들 기준들은 형평, 균등, 권력남용 억제, 객관성, 일관성, 부하들의 의사반영, 그리고 윤리성이었다. 이들 중 앞의 두가지는 분배정의와 관련된 것이고, 나머지 다섯가지는 절차정의와 관련된 것들이다. 10개 기업의 385명의 근로자들이 참가한 연구 2는 상기 연구목적 중 두번째와 세번째를 달성하기 위해 수행되었다. 연구 1에서 얻은 결과를 토대로 일곱가지 평가기준들을 측정하는 2-3개씩의 문항들을 다섯가지 인사관리 분야별로 그 특성에 맞게 제작하였다. 연구 2의 결과는 절차공정성이 분배공정성보다 전반적 공정성 지각에서는 물론, 조직몰입, 직무몰입, 직무만족 등에 있어서도 훨씬 더 큰 영향을 끼치고 있음을 나타내었다. 하지만, 봉급만족에 있어서 분배공정성이 절차공정성 못지않게 중요하였다. 마지막으로, 본 연구결과들의 시사점 및 제한점을 논의하였다.

5마리의 龍중의 하나, 또는 제 2의 일본이라는 칭호를 들을 정도로 급성장해은 우리나라가 이제는 지령이가 되었다느니, 너무 일찍 샴페인을 터뜨렸다느니, 빗더미 속에 잔치만 요란스레 벌이고 있다느니 하는 악평

을 듣고 있다. 이와같은 평가폭락의 주요인들로는 여러가지가 거론되어 왔으나, 그중 노사갈등의 심화는 누구나 인정하는 우리나라의 국제경쟁력 부침의 주범으로 받아들여지고 있다. 특히 그동안 누적되어온 勞使간의 갈등이 표면화됨에 따라 경제적으로뿐만 아니라 사회적으로도 그 여파가 심각하게 파급되며 바야흐로 최우선적으로 해결을 요하는 국가적 문제로 부각되어 왔다.

1) 본 연구는 서울대학교 발전기금 대우학술연구비로 수행되었다. 서울대 미국학연구소의 전임 소장이셨던 조대경 교수님의 적극적인 연구지원과 격려에 감사드린다.

이에 따라 勞使關係에 대한 관심은 기업체는 물론 학계에서도 급증하여 왔다. 하지만 지금까지 우리나라에

서 행해진 학문적 접근은 주로 경영학, 사회학, 경제학 분야 등의 학자들에 의해서 구조적 또는 거시적 시각에서 다루어져 왔다. 노사간의 갈등관계가 두 집단간의 집단역학적인 측면을 띤뿐 아니라 궁극적으로는 조직내 조직구성원간의 갈등으로 핵심지울 수 있음에도 불구하고 사회심리학 및 조직심리학적 시각의 접근은 간과되어 왔다. 특히 관련 신문기사와 노조지도자들과의 현장면접 등을 통해 얻어진 다각적인 자료를 분석해 볼 때, '조직내에서의 不公正性'의 문제가 노사갈등의 가장 큰 원인들 중 하나임을 확인할 수 있었다.²⁾

본 연구에서는 노사갈등의 주원인 중 하나가 기업내 조직관리에서의 공정성 결여라는 잠정적인 가설을 가지고, 실제로 현장근로자들이 인식하고 있는 조직공정성이란 어떤 의미를 내포하고 있는지, 어떠한 근거를 기반으로 자신들이 속한 조직의 제반관행들을 불공정하다고 여기는지, 그리고 근로자들의 공정성지각 정도가 근로자들의 직무 만족, 직무몰입 및 조직몰입 등의 변인들에 어떠한 영향을 미치는지 알아 보고자 하였다.

조직공정성

正義 또는 公正性³⁾에 대한 관심은 Aristotle이나 Plato 등의 고대철학자들로 거슬러 올라가서 살펴볼 수 있다. Plato는 그의 저서 "The Public"에서 正義를 인간의 세가지 기본권인 이성, 감성, 욕망의 조화로운 상태로 규정하고 있다. 일반적으로 말해서, 공정성에 대한 철학적 관심은 개념화 및 실현요건이었으며 심리학적 관심에 비해서 다분히 사변적이고 당위론적이었다. 이에 반해서, 공정성에 대한 심리학적 관심은 상당히 사실중심적이고 현상학적이었다. 심리학자들은 공정성을 객관적 실체가 아닌 한 개인의 심리적 과정이 능동적으로 개입되어 구성되는 심리적 구성체로 보았다 (Austin, 1979). 따라서 공정성에 대한 개인의 지각과

반응에 기반이 되는 심리적 기제를 밝히고자함이 심리 학자들의 주관심사로 되어왔다. 특히, 공정성은 인간의 어떤 사회적 행동에 영향을 주며, 공정성 판단의 주제와 기준은 무엇이며, 공정성에 대해 관심을 갖는 이유는 무엇이며, 불공정을 경험할 때 어떠한 반응을 보이는지에 대해 관심을 기울여 왔다.

분배공정성

심리학에서 公正性 또는 正義 개념이 본격적으로 연구된 것은 Adams(1965)가 불형평이론(inequity theory)을 제시한 이후이다. Adams는 사람들은 자신의 투입과 보상의 비율이 비교대상으로 선정된 타인의 비율과 비교해서 더 크거나 작을 때, 부정적 감정을 경험하며 불공정하다고 생각한다는 가설을 제시하였다. 즉 공정성 판단의 기준으로 형평기준을 제시하였다. 이후 연구들은 이같은 불공정을 타파하기 위해서 자신의 투입을 줄이거나 보상을 늘이려는 노력을 기울이기, 자신 또는 타인의 투입과 보상을 인지적으로 왜곡하기, 비교대상을 바꾸기, 불공정한 조직을 떠나기 등의 여러 가지 반응을 보일 수 있음을 시사하였다.

이후 모든 상황에서 형평원리가 적용될 수 있다는 형평 유일론적인 초기연구들의 제한점을 발견하면서 (Cosier & Dalton, 1983) 이후의 분배공정성 연구들은 균등(equality), 필요(needs), 권한, 사회적 지위 등 다양한 기준들을 주요 분배규칙의 목록에 포함시켜 왔다(Bierhoff, Cohen & Greenberg, 1986; Kabanoff, 1991).⁴⁾ 예컨대, 생산성을 증시해야하는 상황에서는 형평법칙이 분배의 으뜸기준이 되는 반면에, 팀웍이나 구성원간의 원만한 관계가 증시되는 상황에서는 균등법칙이 선호기준이 됨을 발견하였다 (Deutsch, 1985). 그리고, 필요법칙은 아주 친밀한 관계를 가지는 사람들로 구성된 집단에서 사용되어지는 분배기준으로 밝혀졌다(Swinger, 1986).

Meindl(1989)은 기존의 분배공정성에 대한 경험적 연구들은 분배자의 분배형태에 미치는 주요 요인들인(현 상황이 분배자에게 요구하는 주요 역할로서의) 상황적 목표(또는 가치), 분배자의 리더쉽 스타일(또는 분배자의 가치성향), 피분배자들간의 업무의존성(task interdependence), 공정성 동기(justice motive) 등

2) 서울대 발전기금 연구프로젝트의 기초작업으로 한국 기업의 노사사태들을 수집하였다. 대기업과 중소기업, 공기업과 사기업, 제조업과 비제조업 등 다양한 사례를 분석한 결과 분배공정성과 절차공정성이 노조가 제기한 문제점들의 주요핵심임을 확인할 수 있었다.

3) 公正性(fairness)과 正義(justice)를 엄밀히 구분하여 볼 수도 있으나 본 논문에서는 동일한 개념으로 사용하였다. 그리고 편의상 공정성이라는 단어를 주로 사용하였다.

4) Reis(1986)는 상황에 따라 17개의 다양한 분배규칙이 사용됨을 관련문헌조사를 통해 보여주었다.

을 간과해왔음을 지적하였다. 기존 경험적 연구들중 가장 정교한 방법론과 포괄적인 모델을 사용한 그의 연구 결과는 분배방식의 선정에 있어서 상황요구와 과업특성적 요구는 서로 상보적으로 분배방식을 결정하고, 분배자의 선호성향(즉 리더쉽 스타일)은 상황적 요구와 과업특성적 요구사항이 자유로울 때 분배방식에 영향을 줄을 보여주었다.

요약하면, 분배공정성에 관한 연구들은 분배자와 피분배자에 초점을 둔 연구로 이분 할 수 있다. 분배자에 초점을 둔 연구들은 분배자가 사용하는 분배법칙(distribution rules; Lerner, 1975)과 선정하는 분배양식을 주요 연구과제로 삼아 왔다(장성수, 1987; Leventhal, Karuza, & Fry, 1980; Meindl, 1989). 반면에, 피분배자에 초점을 둔 연구들은 피분배자가 느낀 분배결과에 대한 만족도, 공정성 지각 정도 및 이에 쓰이는 공정성 평가기준, 불공정 지각에 따른 반응양상을 주 연구과제로 삼아 왔다(Adams, 1965; Deutch, 1985).

절차공정성

Thibaut와 Walker(1975)의 분규해결제도에 관한 공정성 연구가 수행된 70년대 중반부터 조직공정성 연구는 새로운 국면을 맞게 되었다. 즉, 분배공정성 차원에서만 조직공정성을 이해하려던 과거의 추세에서 벗어나, 조직공정성의 또다른 주요 측면인 절차공정성(procedural justice)에 대한 관심이 태동하게 되었다. 분배공정성이 분배결정의 결과에 대한 공정성을 다룬다면, 절차공정성은 그같은 결정이 이루어지기까지 밟아온 절차가 얼마나 공정하였는지의 문제를 다룬다. 모든 의사결정은 절차와 결정의 두 단계를 반드시 거쳐서 완성된다는 점에서 절차에 대한 공정성 연구가 분배공정성의 연구에 비해 뒤늦게 시작된 것은 뜻밖이라고 여겨질 수도 있다.⁵⁾

5) 절차공정성에 대한 관심의 지연은 두가지를 생각해볼 수 있다. 첫째, Adams(1965)의 형평이론에서 투입(input) 개념은 확대해석하면 절차를 내포한(또는 절차가 고려되어 산출된) 투입이라고도 볼 수 있다. 이같은 점은 투입에 대한 불명확한 정의가 형평이론에 대한 비판에서도 언급되었다. 둘째, 공정성의 위계론적인 관점에서 이해될 수 있다. 즉, 사람들은 분배에서의 공정성이 절차에 있어서의 공정성보다 본연적으로 그리고 현실적으로 선결문제로 삼는 경향성을 갖고 있다.

Thibaut와 Walker(1975)는 다양한 분쟁해결 절차를 통하여 분쟁당사자들에게 주어지는 통제(control)의 유형들을 조사하였다. 그들은 분쟁해결 절차에 있어서 두가지의 통제 유형이 존재한다고 가정하였다. 그 하나는 과정통제(process control)로서, 증거를 제시하고 변론을 벌이는 동안 행사할 수 있는 통제를, 다른 하나는 결정통제(decision control)로 결과의 판정에 영향을 미칠수 있는 통제를 의미한다. 그들은 前者를 절차정의, 後者를 분배정의로 개념화하였다.

Leventhal(1976)은 관련문헌의 검토를 토대로 절차공정성은 일곱가지의 요소(대리자의 선별, 기본규칙 설정, 정보수집, 결정구조, 의견호소, 안전장치, 변경기계)로 구성되며, 여섯가지 법칙(일관성, 편파억제, 정확성, 수정가능성, 대표성, 윤리성)에 근거하여 평가된다고 보았다. 이들 구성요소와 평가법칙들의 타당성을 조사한 최근 여러 연구들은(Greenberg, 1986; Folger & Konovsky, 1989) 완전히 일치되지는 않지만 매우 유사한 구성요소와 평가법칙들을 발견하였다. 그러나 이들 연구들이 다루는 영역은 수행평가나 임금 인상 등의 문제에만 국한되어 있다. 따라서 Leventhal이 제시한 절차정의 평가기준들을 충분히 검증하기 위해서는 정의연구의 영역을 그밖의 다른 분야에까지 확장할 필요가 있다.

특히 조직내에서의 인사관리 분야는 분배못지않게 절차공정성도 중요한 문제로 다루어져 왔다. 인사고과평가, 봉급인상, 승진, 업무할당, 부서이동 등 제반 인사 문제들이 어떠한 절차를 거쳐서 결정되었는지는 각 결정에 대한 전반적 공정성 평가의 중요 결정요인일뿐만 아니라 조직구성원들의 직무동기, 직무만족, 직무몰입, 조직몰입 등에 지대한 영향을 준다는 사실이 경험적으로 제시되어 왔다(Lawler, 1971; Landy, Barns, & Murphy, 1978; Folger & Greenberg, 1985). 한 예로, Greenberg(1986)는 인사고과과정에서 관련정보의 수집, 평가자-피평가자간의 양방향 의사교환, 평가결과에 대한 이의제기의 여지, 평가대상 업무에 대한 평가자의 익숙함 등 4가지의 절차상의 요소들이 인사고과제도에 대한 공정성 평정에 중요한 요소를 주요사태기법과 설문지 조사방법을 통해 입증하였다.

상호작용적 공정성과 인상관리觀

Bies와 Moag(1986)는 절차공정성이 공정성 문제가

실질적으로 발현하고 있는 사회적 맥락 또는 시점을 소홀히 다루고 있음을 지적하면서 상호작용적 공정성(interactional justice)이라는 개념을 소개하였다. 즉 절차공정성은 절차라는 고정된 측면만을 다루고 있지 실제로 설정된 하나의 절차가 시행될 때의 핵심현상인 두 사람간의 상호작용(보다 구체적으로는 의사소통)의 측면이 간과되었음을 지적하고 있다. 이들은 '절차→상호작용→결과'라는 공정성의 3단계 도식을 제시하면서, 중간단계인 상호작용에 있어서의 공정성 또한 절차나 결과(또는 분배)에 있어서의 공정성 못지않게 중요함을 여러 경험적인 연구결과들을 바탕으로 주장하였다.

한 예로, Bies(1985)는 기업의 신입사원 선발 인터뷰에 대한 예비신입사원들(경연대 석사과정 학생들)의 공정성 지각을 면접전과 면접후에 걸쳐 조사한 결과, 진실성, 존중, 질문의 적절성, 제공된 설명의 정당성 등이 면접자와 피면접자간의 상호작용(그리고 간접적으로는 면접 전반)에 대한 공정성 지각에 주요 평가기준임을 발견하였다. 이같은 연구결과를 토대로 절차공정성과 구별되는 상호작용 공정성 개념의 독립적 의의를 주장하였다.

같은 상호작용에 있어서의 공정성 개념을 분배자 또는 의사결정자 입장에서 조망해보면 다분히 인상관리(impression management)적인 목적을 띠고 있음을 발견할 수 있다. 피분배자(또는 결정 수용자)의 입장에서 보면 공정하지 못한 분배 또는 결정이 내려질 수밖에 없는 경우가 적지않게 일어나기 때문에, 분배자(즉 의사결정자)는 피분배자에게 불공정하다고 느껴지는 분배결정에 대해서 납득할만한 설명을 제공해줄 필요성을 느끼게 된다. Bies(1987)는 불공정하게 느껴질 여지가 있는 분배결정 후에 분배자들은 피분배자들에게, 책임 소재를 여전 또는 제삼자에게 돌리기, 상위수준(예로, 부서, 조직, 또는 국가 등)의 목적을 제시하기, 새로운 비교기준을 설정해 주기, 사과하기 등의 적절한 사회적 설명(social accounts)을 제공함으로써 이번 분배결과나 의사결정이 자신의 진면목을 나타내는 것이 아님을 부각시켜서 자신의 이미지를 관리한다고 주장하였다.

또한, Greenberg(1990)는 기존의 공정성에 대한 연구결과들을 인상관리의 설명틀로 재해석할 수 있음을 보여주면서 공정한 것(being fair)과 공정하게 보이는 것(looking fair)과의 차이점을 지적하며 공정성의 인상관리적 기능을 주장하였다. Adams과 Rosenbaum

(1962)은 형평이론의 관점에서 자격이 모자라는 사람에게 원래대로 보수를 지불하면 이들의 수행이 보다 높아진다는 자신들의 연구결과를 불형평으로 인한 불편한 긴장감을 해소하기 위해서라고 해석하였다. 하지만 이같은 연구결과는 과보상된 사람들은 과보상으로 인한 자아존중감의 손상을 극복하기 위한 일종의 이미지관리 목적으로(즉, 공정하게 보이기 위해) 행해진 수행결과의 향상이라고 해석할 수도 있다(Andrews & Valenzi, 1970).

사회적 규범 또는 상황적 요구가치에 따라 선호되는 공정성 평가기준이 달라진다는 일련의 연구결과들도(Leventhal, 1975; Reis, 1984; Meindl, 1989), 사회적 등물로서의 인간이 추구하는 對 자아 또는 타인 인상관리의 차원에서 공정하게 보이려는 의도의 결과로 해석될 수 있다. 요컨대, 사회적으로 추구되는 가치 또는 주요타인의 요구 사항에 따라 무엇이 보다 공정한지가 바뀌어진다는 사실과 더불어 절대적 공정성의 차원에서는 다분히 준공정하다고(quasi-fairness; Leventhal, 1980) 볼 수 밖에 없는 행동들이 조직에서 빈번히 발발하는 현상은 공정성의 도구적 의미를 반영하고 있다고 할 수 있다. 이와같은 일련의 연구결과들을 토대로 Greenberg(1989)는 공정성이라는 개념은 사회적으로 구성되어지는 현상이라고 주장하였다.

이상의 조직공정성 연구들의 대략적 흐름에서 알 수 있듯이, 조직공정성에 대한 개념적 확산과 명료화에 있어서는 초기단계에 비해서 상당한 진전을 이루었다. 즉, 분배적 차원에서 절차적 차원, 그리고 상호작용적 또는 인상관리적 측면으로의 공정성 개념의 확대가 활발히 진행되어 왔다. 하지만 이같은 개념적 연구에 비해서 경험적 연구면에서는 그 진척이 상당히 미진했다. 절차공정성 및 상호작용 공정성은 차치하고라도 어느 정도의 경험적 연구가 수행된 분배공정성에 대해서도 실험실이 아닌 현장에서 직접 행해진 연구는 소수였다.

더군다나 공정성이라는 개념은 문화적 차이에 따라 평가기준이 다를 수 있을 뿐 아니라, 불공정에 대한 반응양상에 있어서도 상이할 수 있다(Leung & Bond, 1984). 최근 몇몇 연구에서도 밝혀주고 있듯이(Meindl et al, 1989; Kim, Park, & Suzuki, 1991), 우리나라의 근로자들이 공정성을 평가하는데 사용하고 있는 기준들은 미국등 다른 문화권의 근로자들이 사용하는 평가기준들과는 질적으로 혹은 양적으로

다를 수 있다.

본 연구는 세가지 목적을 가지고 수행되었다. 첫째, 우리나라의 근로자들이 재반 인사관리 분야(즉, 수행평가, 승진, 직무할당, 봉급인상, 부서이동 등)에서 있어서의 공정성을 판단할 때 어떠한 평가기준들을 사용하는지 알아보고자 하였다. 둘째, 절차공정성과 분배공정성이 제반 조직공정성 지각에 있어서 어느정도 독립적으로 작용하는지와 상대적으로 어느 요인이 더 중요한지를 살펴보고자 하였다. 셋째, 분배공정성과 절차공정성이 주요 조직결과변인들인 직무몰입, 직무만족, 조직몰입 그리고 봉급 만족에 얼마나 유의미한 영향을 주는지 알아보고자 하였다. 이같은 세가지 연구목적들을 달성하기 위하여 두개의 독립적인 연구가 수행되었다.

연구 I

연구 1은 첫번째 연구목적인 조직의 주요 인력관리 관행들에 있어서의 공정성을 판단하는데 있어서 근로자들이 적용하고 있는 규칙들이 무엇인지 규명하기 위하여 수행되었다.

방법

피험자

연구결과의 일반화를 위하여 3개의 公企業과 3개의 私企業으로부터 자료를 수집하였다. 총 186명의 응답자들이 참가하였다. 전체 응답자들 중 남성이 85%였고, 생산직 근로자가 80%, 대졸이상의 학력을 소유한 사람이 66%였다.⁶⁾

절차

Flanagan(1954)이 개발한 '주요사례기법(Critical Incident Technique)'을 연구목적에 맞게 수정하여 사례수집에 사용하였다. 피험자들에게 우선 회사에 근무하면서 직접 경험했거나 혹은 주위에서 관찰했던 공정한 사례와 불공정한 사례를 회상하도록 하고, 다음의 다섯가지 질문에 따라 사례의 내용을 적도록 하였다. ① 기술할 사례는 무엇에 관한 내용입니까? ② 이 사례가 발생한 상황을 설명해 주십시오. ③ 사례의 구체

적인 진행과정을 기술해 주십시오. ④ 귀하가 이 사례를 공정/불공정하다고 판단한 기준은 무엇입니까? ⑤ 귀하는 위의 사례가 얼마나 공정/불공정하다고 여기십니까? 이들 다섯가지 항목중 ①, ②, ③, ④는 개방형 질문이었고, ⑤는 Likert 5점 척도상에서 평정하게 하였다.⁷⁾

분석

승진결정, 부서이동, 인사고과, 봉급인상, 업무분담, 교육기회, 예산배정 등 일곱가지 분야에서 총 306개의 사례가 수집되었다. 이 중에서 불공정성 사례는 181개로 수집된 사례의 60%를 차지하였다. 각 사례는 3명의 조직심리학을 전공하는 대학원생들이 약 10개의 사례를 요약정리하는 훈련을 받은 후, 알기 쉽게 요약하였다. 요약된 사례내용은 간결하면서도 구체적인 진술문으로 만들어졌다. 이들 306개의 진술문들은 각각 하나씩 카드에 옮겨적었다.

306개 진술문들로부터 적절한 공정성 판단기준들을 규명해내기 위하여 2단계 범주화 작업을 실시하였다. 처음 범주화 단계에서는 총 12명의 대학원생들이 참가하였다. 한 분류자가 306개의 카드를 분류하기에는 너무 많은 시간과 노력이 요구된다고 판단되어 7개의 사례영역(인사고과, 승진결정, 업무분담, 봉급인상, 부서이동, 교육기회, 기타)별로 카드를 나누어서 한 명의 분류자가 2-4개의 영역에 해당하는 카드들만을 분류하도록 하였다. 따라서 각 사례영역마다 3명내지 5명이 분류작업을 수행하였다. 각 분류자들에게 요약된 사례내용이 담긴 카드들을 주고, 비구조화된 Q분류기법(Stephenson, 1953)을 사용하여 각자의 주관적 기준에 의해서 할당된 카드를 몇개의 범주로 분류하도록 하였다. 분류가 끝난 후에는 분류자들로 하여금 분류에 사용한 주관적 기준에 대해서 상세하게 기술하도록 하였다. 그 결과, 7개 영역에 걸쳐 12명의 분류자들이 제시한 기준은 총 98개였다.

두번째 범주화 단계에서, 연구자들과 3명의 조직심리 전공 대학원생 등 5명이 98개의 공정성기준들을 유사성 정도에 따라 상위목록으로 묶는 작업을 실시하였다. 최종분류기준의 선정은 5명의 분류자들간의 전원 합의하

6) 남성과 여성, 생산직과 사무직, 대졸과 고졸이각간의 유의미한 차이는 발견되지는 않았다.

7) 본 연구에 사용된 수정 보완된 CIT질문지는 저자들로부터 얻을 수 있다.

에 이루어졌고, 5명의 의견이 일치하지 않은 경우(19개)에는 충분한 토의를 거쳐서 3명 이상의 다수결로 최종분류를 완결하였다. 그 결과, 7개의 공정성 판단기준이 규명되었다.

결과

규명된 7개의 공정성 판단기준은 형평, 균등, 권력남용 억제, 객관성, 일관성, 의사반영, 그리고 윤리성으로 각 기준의 정의는 다음과 같다.

- (가) 형평(equity) : 비교대상(타인, 타부서, 타회사)이 직접, 간접으로 상정된 상태에서 능력, 실적, 전문지식, 노력 등의 투입(inputs)에 대한 결과(outcomes)의 비율이 비교대상의 그것과 유사한 정도.
- (나) 균등 : 성(性), 학력, 직종(사무직/생산직) 등에 따른 차별이 없는 정도.
- (다) 권력남용 억제 : 직책남용, 외부압력, 및 인맥, 지연, 학연 등의 영향이 배제된 정도.
- (라) 객관성 : 다양하고 적절한 정보들에 근거하여 의사결정이 내려지는 정도.

(마) 일관성 : 설정된 기준이 사람과 시간에 걸쳐 일관적으로 적용되는 정도.

(바) 의사반영 : 개인의 의견제시가 허용되는 정도, 또는 개인의 의사가 반영되는 정도.

(사) 윤리성 : 상사가 감정적인 일처리를 하지 않는 정도, 개인적인 사정들을 배려하는 정도.

이들 일곱개의 공정성 평가기준은 2개의 분배공정성 기준(형평, 균등)과 5개의 절차공정성 기준(권력남용 억제, 객관성, 일관성, 의사반영, 윤리성)으로 나뉘어질 수 있다. 즉, 형평과 균등기준은 결과를 어떻게 분배할 것인가와 관련된 것이고, 나머지 다섯 기준은 최종 의사결정에 이르기까지의 과정에 관련된 것이다.

이들 일곱개의 공정성 평가기준에 맞추어 306개의 공정성 사례들을 각 인력관리 분야별로 분류하였다. 표 1에 제시된 바와 같이 전체 사례의 약 25%가 형평에 관한 것이고, 권력남용 억제에 관한 것이 20%, 의사반영, 균등, 및 객관성이 17%씩이었다. 윤리성과 일관성은 각각 5%, 3%였다. 분야별로 살펴보면, 인사과 과 영역의 경우 권력 남용 억제와 형평이 가장 빈번하게 공정성 결정요인으로 언급되었고, 업무분담 영역에

<표 1> 공정성 기준에 따른 사례 분류 결과

기 준 영 역	분 배		절 차					계
	형평	균등	권력억제	객관성	일관성	의사반영	윤리성	
인사과과	13 30.2*	3 7.0	16 37.26	7 16.3	1 2.3		3 7.0	43
업무분담	14 37.8	4 10.8	7 18.9	6 16.2		6 16.2		37
부서이동	3 5.4	2 3.6	10 17.9	2 3.6	1 1.8	32 57.1	6 10.7	56
승진결정	12 17.6	14 20.6	20 29.4	18 26.5	1 1.5	1 1.5	2 2.9	68
봉급인상	12 31.6	10 26.3		4 10.5	2 5.3	9 23.7	1 2.6	38
교육기회	6 16.2	11 29.7	4 10.8	7 18.9	2 5.4	5 13.5	2 5.4	37
기 타	7 25.9	6 22.2	4 14.8	5 18.5	2 7.4	1 3.7	2 7.4	27
계	67	50	61	49	9	54	16	306

* 각 영역별로 나타난 7개 공정성 기준의 비율(%)

서는 형평이, 부서이동 영역에서는 전체 사례의 반 이상이 의사반영을 공정성 결정요인으로 사용하였다. 승진결정 영역은 권력남용 억제와 객관성이, 봉급인상은 형평, 균등, 의사반영이 각각 공정성과 밀접한 관련을 갖는 기준으로 나타났다. 균등기준은 교육기회의 공정성에 있어서 가장 중요한 결정요인이었다.

논의

연구 1의 결과는 우리나라의 근로자들은 소속회사의 제반 인사관행들에 있어서의 공정성을 평가하는데에 일곱가지의 기준을 사용함을 보여준다. 이들 기준들은 형평, 균등, 권력남용억제, 객관성, 일관성, 부하들의 의사반영, 그리고 윤리성이었다. 이들 중 앞의 두가지는 분배정의의 문제와 관련된 것이고, 나머지 다섯가지는 절차정의와 관련된 것들이다.

분배공정성의 평가기준

Deutch(1975)는 사람들은 추구하는 목표에 따라서 형평, 균등, 필요 등 세가지의 분배공정성 평가기준 중 하나를 선택하게 된다고 주장하였다. 즉, 형평규칙은 집단의 생산성 증진이 우선목표일 때, 균등규칙은 집단의 화합이 주요 목적일 때, 그리고 필요규칙은 개개의 복지 및 성장이 집단의 가장 중요한 관심사일 경우에 으뜸 평가기준으로 부각된다고 주장하였다. 이같은 추구목표에 따른 상이한 공정성 판단기준의 선정은 몇몇 경험적 연구에서도 입증되었다(Meindl, 1989).

분배공정성과 관련된 연구 1의 결과는 두가지 시사점을 제공해주고 있다. 첫째, 우리나라의 근로자들은 피분배자(또는 피결정권자)로써 분배받은 결과의 공정성을 평가할 때 균등의 범칙을 고려하고 있음을 보여주고 있다. 즉, 타인, 타부서, 타회사 등과 비교해서 자신의 투입에 대해 얻은 결과(즉, 분배)의 공정한 정도를 평가하는 것으로 나타났다. 이같은 결과는 우리나라 사람들이 대체로 집단주의적 성향을 갖고 있다는 통념에 입각한, '평등주의 선호, 형평원칙 기피 가설'과는 상반된 결과라고 간주할 수 있다. 그러나 집단주의적 성향을 갖는 사람들도 상황에 따라서는 강한 형평 선호 경향을 나타낸다는 경험적 증거(Leung & Bond, 1984; Leung & Park, 1986; Kim, et al, 1990)에서도 시사되었듯이, 집단주의 또는 개인주의적 성향이라는 보편적 가치보다는 개인 또는 집단에게 요구되는 당면 목표나 과제 등의 직접적이고 현안적인 가치가 조

직공정성의 평가기준 선정에 보다 중요한 영향력을 행사함을 시사하고 있다.

둘째, 분배공정성의 평가에 있어서 균등기준이 적용되고 있다는 연구결과는 우리나라의 여성근로자, 고졸이하의 학력소지 근로자, 생산직 근로자들에 있어서는 성별, 학력, 직종에 따라 차등을 두지 않을수록 보다 공정한 인사관행이 실시되고 있다고 평가하는 경향성을 보여주고 있다. 상대적 박탈감을 경험해온 이들 근로자 계층은 자신들이 개인적으로 현재 또는 앞으로 어떻게 할 수 없는(즉, 향상이 불가피한) 투입요소들을 고려함은 지극히 불공정한 처사라고 간주한다는 것을 시사한다. 이같은 연구결과는 특계계층에 있어서는 형평원리 못지않게 균등원리도 중요한 분배공정성 평가기준임을 보여주고 있다.

이와 관련하여 주목할 사항은 본 연구에서 정의된 균등개념은 기존문헌에서 정의된 균등과는 개념적으로 상이하다는 점이다. 즉, 기존문헌에서는 전통적으로 균등을 개인의 (결과에 대한) 기여도를 고려하지않고 똑같이 분배하는 反형평기준으로 개념화하였다. 즉, 형평적이지 않을수록 균등지향적인 것으로 정의하여왔다. 따라서, 형평과 균등은 동시에 추구할 수 없는 일차원상의 상반적 개념으로 조작성되어왔다. 반면에 본 연구에서는 투입요소의 특성을 변화가능성에 따라 양분하여, 변화가능한 투입요인인 성, 학력, 직종 등에 있어서 차별을 두지않고 똑같이 분배하는 것을 균등으로 정의하였다. 따라서(기여도를 고려한) 형평기준을 존중하며 동시에(개인적으로 변화불가능한 요인들에 따른 차별을 두지않아야 한다는) 균등기준도 추구될 수 있다. 이같은 새로운 균등개념의 정의가 현실적 타당성을 갖고 있는지의 여부는 사람들의 머리속에 형성된 균등개념이 반형평이 아닌 독립된 개념이냐에 대한 검증이 필요하지만, 본 연구의 자료를 토대로 할 때, 우리나라 근로자들은 형평-불형평과 균등-불균등을 차별화하고 있다고 보여진다. 따라서 추후연구에서는 이에 대한 보다 체계적인 검증이 수행될 필요가 있다.

절차공정성의 평가기준

연구 1에서는 권력남용의 억제, 객관성, 일관성, 부하들의 의사반영, 그리고 윤리성 등 다섯가지의 절차정의의 평가기준들이 규명되었다. Leventhal, Karuza 및 Fry(1980)는 일관성, 편파억제, 정확성, 수정가능성, 대표성, 윤리성 등 여섯가지의 절차공정성 기준들이 조

직장면에서 사용될 수있다고 제안하였다. 이후 여러 연구들은 이들의 제안을 경험적으로 지지하는 결과들을 보여주었다(Greenberg, 1986; Folger & Konovsky, 1989). 이들이 제안한 절차정의 기준들과 비교해 볼 때, 본 연구에서 규명된 규칙들 중 일관성과 윤리성 기준은 Leventhal 등의 기준들과 동일하다.

본 연구의 객관성 기준은 다양하고 적절한 정보가 가능한 많은 정확한 정보라는 점에서 Leventhal 등의 정확성 기준과 유사하다. 그리고 본 연구의 '부하들의 의사반영' 기준도 Leventhal 등의 '대표성' 기준과 거의 유사하다. 즉, Leventhal 등은 '대표성' 기준을 "분배 과정의 모든 단계가 모든 관련수혜자(또는 집단)의 관심과 시각을 반영하는 정도"(Leventhal et al., 1980, p.196)라고 정의하였는데, 의미상 본 연구의 '의사반영' 기준의 핵심요소인 피결정권자의 의견제시가 허용되고 반영되는 정도를 의미한다고 볼 수 있다.

그러나, 본 연구에서 가장 빈번하게 언급되었던 '권력남용의 억제' 기준은 Leventhal 등의 편파억제 기준과는 다소 차이가 있다. '권력남용의 억제'는 외부 사람들의 영향력 및 과업과 상관없는 요인들인 지연, 학연, 인맥 등의 영향에 관한 것인 반면, '편파억제'는 당사자 자신의 개인적 이해관계에 의한 편견에 관한 것이다. 우리나라 근로자들에게 있어서 이러한 규칙이 중요하게 언급된 것은 우리나라 조직의 인사 관행상의 독특성을 반영하는 것이라고 볼 수 있다. 즉, 인사결정권자들은 힘있는 사람들과 좋은 유대관계를 맺는 것이, 그리고 기존의 사회적 연결망(social network)을 인사결정에 반영함이 자신의 입지를 안전하게 견지할 수 있는 효과적 방법이라고 여기는 경향이 강함을 시사해 준다.

요약하면, 본연구의 결과는 기존의 조직공정성 연구 결과들을 전반적으로 지지하고 있다. 그러나, 이러한 질적인 연구만으로는 이들 공정성 판단기준들이 제반 인사관행의 전반적인 공정성에 대한 상대적 영향력을 파악할 수는 없다. 또한 지각된 조직공정성의 결정요인들이 조직내의 제반 결과변인들과 어떠한 관계를 갖는지 알아봄으로써 각 공정성 평가기준의 현장적 중요성을 탐색해볼 수 있다. 즉, 제반 인사관행이 공정하다는 것 자체도 중요하지만은 조직몰입과 직무몰입과 밀접한 관련성이 있음을 입증함으로써 조직공정성의 도구적 의의를 주장할 수 있다. 따라서, 이들 공정성 판단기준들

이 전반적인 공정성 지각에 미치는 영향력 및 조직의 주요결과변인들인 직무몰입, 직무만족, 조직몰입 등과의 관련성을 알아보기 위해 두번째 연구가 수행되었다.

연구 II

연구 2는 연구 1에서 규명된 각 공정성 평가기준들이 5개의 인사관리 분야에 있어서의 공정성 지각 및 직무몰입, 직무만족, 조직몰입, 봉급만족 등의 결과변인들에 얼마나 중요한 영향력을 갖고있는지를 量的으로 확인해보기 위해 수행되었다. 구체적인 연구목적은, 첫째, 연구 1에서 내용분석을 통해 규명된 조직공정성 평가기준들을 양적인 자료를 바탕으로 검증해보고, 둘째, 전반적 공정성 지각에 대한 분배공정성과 절차공정성의 상대적 영향력을 비교해 보고, 셋째, 가설적인 결과변인들과 공정성 기준들과의 관련성을 알아보는 것이었다.

방법

피험자

컴퓨터회사, 공공운수회사, 국책연구소, 섬유회사, 종합상사, 제조회사, 신문사 등 6개 분야의 10개 회사에 속해 있는 385명 근로자들이 연구 2에 참여하였다. 전체 응답자들 중 남성이 78%였고, 대졸이상의 학력자가 68%였고, 평균연령은 31세였다.

측정문항

연구 1에서 얻은 일곱가지 조직공정성 판단기준들의 조작적 정의에 기초하여, 각 기준들을 측정하는 2-3개씩 문항들을 다섯가지 인사관리 영역(즉, 인사고과, 업무분담, 부서이동, 승진결정, 봉급인상)별로 그 특성에 맞게 제작하였다. 국내 S그룹 중앙연수원에서 연수교육을 받고 있던 피교육자 30명을 대상으로 실시한 예비조사를 통해 문항수정 및 보완을 거쳐 최종적으로 각 영역별로 19개내지 20개의 평가기준들이 만들어졌다. 또한 각 인사관리영역에 대한 전반적인 공정성 지각을 측정하는 다섯개의 문항을 만들었다.

조직공정성이 영향을 주리라고 예상되는 가설적 결과변인들 중 직무만족을 측정하는 문항 3개, 직무몰입을 측정하는 문항 3개, 그리고 보수만족을 측정하는 문항 3개는 Quinn과 Stains(1977)가 개발한 문항들을, 조

직물입을 측정하는 4개의 문항은 Steers와 Mowday (1979)가 개발한 문항들을 사용하였다. 이 측정치들은 높은 신뢰도와 타당도를 갖고 있음이 입증되었고 조직 연구에서 널리 사용되어 왔다.

이상의 모든 문항들은 Likert형 6점척도로 평정되었다. 하지만 전반적 공정성을 측정하는 5개 문항들을 제외한 나머지 문항들은 예비조사를 통해 얻어진 응답자들의 제안을 받아들여 1에서 6까지의 점수를 각각 -3, -2, -1, 1, 2, 3으로 바꾸어 제시하였다.

절차

응답자들은 근무시간 중에 본 설문조사에 참여하였다. 응답자들에게 본 설문조사는 직장생활에서 경험하는 여러가지 사항들에 대해 알아보는 의견조사라는 지시문을 주었다. 공정성 평가기준 문항들에 대해선 자신들의 상사 혹은 인사부서가 행하고 있는 다섯가지 인사관리 영역(인사고과, 부서이동, 업무분담, 승진결정, 봉급인상)에 있어서의 의사결정 관행들을 생각하면서 각 문항에 답하도록 하였다.

결과

조직공정성 판단기준 모형의 검증

연구 1의 사례분석을 통해 규명한 일곱가지의 공정성 평가기준들을 양적인 자료를 토대로 경험적으로 검증하기 위해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis; Jöreskog, 1986)을 실시하였다. 표 2에 제시된 λ matrix는 부서이동 영역에 있어서의 척도(즉 7개의 공정성 평가기준)들과 해당문항들간의 상관을 나타내는 타당도 계수이다. 이들 타당도 계수값은 .33에서 .99 사이에 걸쳐 있으며, 모두가 유의미한 t 값을 갖는다($p < .01$). 따라서 연구 1을 통해서 설정된 '7기준 공정성 판단' 모형의 내적구조(internal structure)는 유의미하게 높은 타당도를 갖고 있다고 할 수 있다. 표 2하단에 제시된 RMR(Root mean square residual)과 GFI(Goodness of fit index)는 본 모형의 전체적 부합정도를 평가하는 지표이다. 이 두 지표는 특히 표본이 크고 추정된 모수치가 많을 경우에, 2값을 기초로 한 검증의 단점을 극복하는 대안적인 지표로 제안되었다(Jöreskog & Sörbom, 1984; Bagozzi & Yi, 1987). RMR과 GFI값은 각각 .08, .87로서 모형의 높은 부합도를 보여주고 있다. 종합적으로 볼 때, 연구 1에서 385개의 사례를 통해 얻은

<표 2> LISREL을 사용한 확인적 요인분석 결과

모수	문항번호	표준화된 모수추정치	t값
λ_1	#5	.71	\times^a
λ_2	#11	.75	16.29
λ_3	#16	.74	15.89
λ_4	#19	.64	12.86
λ_5	#2	.63	\times
λ_6	#9	.55	9.69
λ_7	#13	.30	5.00
λ_8	#8	.85	\times
λ_9	#12	.72	16.05
λ_{10}	#15	.71	15.61
λ_{11}	#3	.62	\times
λ_{12}	#14	.44	9.37
λ_{13}	#6	.71	\times
λ_{14}	#17	.71	15.82
λ_{15}	#1	.60	\times
λ_{16}	#10	.44	8.09
λ_{17}	#18	.77	16.14
λ_{18}	#4	.75	\times
λ_{19}	#7	.58	12.29
λ_{20}	#20	.75	18.11
Goodness of fit index .89			
Root mean square residual .08			

^a 초기 모수치가 1.0이므로 t 값은 계산되지 않음

'7기준 공정성 모형'은 수량적인 자료를 통해서도 상당히 타당한 모형임을 확인할 수 있었다.

전반적 공정성

표 3의 상단에는 일곱개의 공정성 평가기준들이 각 인사영역의 전반적 공정성 지각에 대한 예언력을 알아보기 위하여 중다회귀분석을 실시한 결과가 제시되어 있다. 일곱가지 평가기준들은 봉급인상 영역을 제외한(41%) 나머지 인사관리 영역들의 전반적 공정성 변량의 반 이상(50%-58%)을 설명하였다. 이들 평가기준들은 균등 기준을 제외하고는 다섯 인사영역에 걸쳐 대부분 독립적으로 유의미하게 관련되어 있었다(하지만, 일관성 기준이 부서이동 영역에서, 의사반영 기준이 승진결정에서 유의미하지 않았음). 특히 윤리성 기준이 근로자들의 공정성 지각에 가장 큰 독립적 예언력을 갖

〈표 3〉 전반적 공정성에 대한 7개 공정성 평가기준들의 중다회귀분석 결과

예언변인	수행평가	직무할당	부서이동	승진	봉급인상
형평	.15***	.16***	.15**	.15**	.15**
균등	-.04	.05	.03	-.00	.01
권력남용	.15***	.11*	.08	.13**	.09*
객관성	.10*	.18***	.12*	.16**	.20***
일관성	.18***	.13*	.04	.10	.24***
의사반영	.09*	.16**	.16***	-.01	.16**
윤리성	.34***	.19**	.38***	.35***	.11*
R ²	.58	.50	.56	.52	.41
PJ의 구성요소에 의한 R ² 의 증가량	.32***	.21***	.23***	.26***	.26***
DJ의 구성요소에 의한 R ² 의 증가량	.02**	.04**	.02	.01*	.02**

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001

는 것으로 나타났다(하지만 봉급인상에 대한 공정성 지각에 있어서는 일관성 기준이 가장 영향력이 컸음).

하지만 다른 기준들의 예언력을 통계적으로 제거했을 때, 균등 기준은 다섯 인사 영역 모두에서 공정성 지각과 독립적으로 유의미한 관계를 보이지 못했다. 이같은 결과는 연구 1의 사례에서 균등기준이 주요 공정성 평가기준으로 도출되었다는 점에서 예상밖이었다. 대다수의 여성, 고졸이하, 생산직 근로자들이 균등을 공정성의 평가기준으로 언급했었다는 점을 고려해서 이들 근로자들만을 따로 분리해서 분석해보거나 또는 전체 근로자들에 대해 성, 학력, 직종을 통제한 후 분석해 보아도 균등기준은 지각된 공정성에 대해서 독립적으로 유의미한 예언력을 가지지 못했다.

이상의 연구결과는 연구 1에서 도출된 7가지 공정성 평가기준들 중에서 균등기준을 제외한 6가지 기준들은 인사관행의 공정성 평가에 있어서 개별적으로도 유의미한 예언력을 갖는 중요 평가기준임을 양적으로도 입증되었음을 보여준다.

표 3의 하단에는 유용성 분석(usefulness analysis)을 사용해 얻어진(전반적 공정성 지각에 있어서) 분배공정성과 절차공정성 평가기준의 상대적 중요성을 나타내는 값이 제시되어 있다. 분배공정성 기준요인에 절차공정성 기준들이 첨가되었을 때는 21% 이상의 설명력

량이 증가된 반면에, 분배공정성 기준의 경우에는 1%~4% 정도밖에 설명변량이 증가하지 않았다. 이같은 결과는 절차공정성 기준들이 분배공정성 기준들보다 인사관리 영역의 공정성 지각에 보다 중요함을 보여주고 있다.

조직몰입

표 4는 일곱가지 공정성 평가기준들과 조직몰입과의 관계를 알아보기 위해 실시된 중다회귀분석 결과를 제시해 주고 있다. 일곱 평가기준들 중, 형평, 권력남용 억제, 윤리성 기준들이 조직몰입과 가장 유의미하게 연관되어 있었다. 즉 제반 인사결정에 있어서 개인의 기여도를 고려하고, 과정에 있어서 학연이나 지연을 배제하며 윤리적일수록 보다 높은 조직몰입을 보여 주었다. 수행평가와 업무분담에 있어서 당사자의 의견수렴 및 반영 또한 조직몰입과 유의미한 관계를 가지고 있었다. 반면에 균등과 일관성 기준은 모든 인사관리 영역에서 조직몰입과 유의미한 관계를 갖지 못했다. 하지만 7가지 공정성 평가기준들은 지각된 공정성에 대한 설명력 보다는 작지만, 조직몰입 변량의 약 25% 가량을 설명해 주고 있다.

조직몰입에 있어서도 절차공정성이 분배공정성보다 훨씬 더 중요함을 표 4의 하단에 제시된 증가된 R²값을 통해 알 수 있다. 절차공정성 기준들이 첨가되었을

<표 4> 조직몰입에 대한 공정성 평가기준들의 중다회귀분석 결과

예언변인	수행평가	직무할당	부서이동	승진	봉급인상
형평	.15**	.14*	.14*	.16**	.04
균등	.04	-.02	.06	.06	.04
권력남용	.27***	.20***	.15*	.23***	.11
객관성	-.03	.11	.08	.12	.18**
일관성	.06	-.02	-.04	-.05	.09
의사반영	.12*	.15**	.06	.03	.09
윤리성	.09	.11	.24**	.15*	.12*
R ²	.25	.26	.26	.26	.20
PJ의 구성요소에 의한 R ² 의 증가량	.14***	.12***	.10***	.11***	.15***
DJ의 구성요소에 의한 R ² 의 증가량	.01**	.01*	.01	.02*	.02

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001

경우 조직몰입 전체 변량의 10% 이상이 증가하였으나, 분배공정성 기준들이 첨가되었을 경우에는 1%-2% 정도밖에 설명변량이 증가하지 않았다.

직무만족

표 5에 제시되었듯이, 권력남용 억제 기준과 형평기준이 직무만족에 대해 가장 높은 예언력을 가지고 있었

다. 의사반영 기준은 두 영역(직무할당 및 승진)에서 직무만족과 유의미하였다. 객관성 기준은 봉급인상에서만 상당히 유의미하였다. 앞서서와 마찬가지로, 균등과 일관성 기준은 모든 영역에서 직무만족과 유의미한 관계를 갖지 않았다.

7개 공정성 기준들의 직무만족에 대한 설명력은 9%

<표 5> 직무만족에 대한 공정성 평가기준들의 중다회귀분석 결과

예언변인	수행평가	직무할당	부서이동	승진	봉급인상
형평	.11	.16**	.19**	.13*	-.02
균등	.00	.05	.09	.04	.03
권력남용	.25***	.14*	.16*	.12	.08
객관성	-.11	-.04	-.03	-.07	.19**
일관성	.06	-.07	-.04	.03	-.02
의사반영	.06	.17**	.03	.12*	.07
윤리성	.02	.10	.17*	.09	.09
R ²	.10	.15	.17	.10	.09
PJ의 구성요소에 의한 R ² 의 증가량	.07***	.07***	.06***	.04***	.07***
DJ의 구성요소에 의한 R ² 의 증가량	.01	.02	.02*	.00	.01

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001

에서 17%였고, 다섯 인사영역중 직무할당(15%)과 부서이동(17%)에서 가장 많은 설명력을 보였다. 이같은 결과는 직무만족은 직무자체와 가장 직접적으로 관련되어 있는 인사관리 영역에 관한 공정성 평가기준들에 의해 보다 많은 영향을 받음을 시사해주고 있다.

표 5의 하단부에 제시된 증가된 R²의 값에서 알 수 있듯이, 지각된 공정성과 조직 몰입에서와 마찬가지로, 절차공정성 기준들이 분배공정성 기준들보다 더 유의미하게 직무만족에 대한 추가 설명력을 가지고 있다. 하지만 그 크기에 있어서는 앞의 두 결과변인에서 보다 작았다.

직무몰입

표 6의 중간부분에 제시되었듯이, 직무몰입에 대한 공정성 기준들의 설명력은 7% 내지 11%로서, 앞의 두 결과변인(즉, 조직몰입과 직무만족)에 대한 설명력보다 적었다. 그러나, 부서이동과 승진에서의 형평기준은 직무몰입에 대해 독립적으로 유의미한 예언력을 가지고 있었다. 그리고, 수행평가에서의 권력남용과 의사반영 기준, 부서이동에서의 윤리성 기준도 직무몰입과 독립적으로 유의미한 관계를 보였다. 앞에서와 마찬가지로 일관성 및 균등기준은 어떠한 인사관리 영역에서도 직무몰입과는 유의미한 관계를 보이지 않았다.

표 6의 하단에서 볼 수 있듯이, 직무몰입에서도 앞의

결과변인에서와 마찬가지로 분배공정성보다 절차공정성의 기준들이 더 큰 설명력을 갖고 있었다. 하지만 상대적 차의 크기는 다소 감소하였다.

봉급만족

마지막으로, 봉급인상과 관련된 7개 공정성 평가기준들이 봉급만족에 미치는 영향을 알아보기 위해 수행된 회귀분석의 결과가 표 7에 제시되어 있다. 봉급인상에 대한 공정성 평가기준들은 봉급만족에 대해 높은 설명력(R²= .33)을 갖고 있었다. 특히 형평기준은 봉급에 대한 만족 여부에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 객관성과 의사반영 기준도 봉급만족과 유의미한 관계를 보였다. 이같은 결과들은 개인의 투입을 고려할수록, 노사합의 사항을 반영할수록, 그리고 다양한 관련자료를 근거로 봉급인상을 결정할수록 보다 봉급에 대해 만족함을 나타내주고 있다. 그러나, 권력남용, 윤리성, 그리고 균등 기준들은 봉급만족과 독립적으로 유의미한 관계를 보이지 않았다.

앞에서 제시된 다른 결과변인들에서와는 달리, 봉급에 대한 만족은 분배공정성 기준에 의해 영향받는 정도와 절차공정성 기준에 의해 영향받는 정도가 비슷했다(13% 對 10%). 이같은 결과는 근로자들은 봉급결정의 절차상에 있어서 공정성이 증가할 때 못지않게, 형평에 근거한 분배규칙을 적용할수록 자신의 봉급에 보

<표 6> 직무몰입에 대한 공정성 평가기준들의 종다회귀분석 결과

예언변인	수행평가	업무분담	부서이동	승진	봉급인상
형평	.08	.10	.13*	.13*	-.05
균등	-.09	-.11	-.03	-.09	-.12
권력남용	.18**	.01	.02	.05	.06
객관성	-.02	.02	.04	.07	.13
일관성	.11	.13	-.05	.01	.02
의사반영	.14*	.08	-.02	.08	.10
윤리성	-.04	.07	.26**	.03	.09
R ²	.10	.11	.10	.08	.07
PJ의 구성요소에 의한 R ² 의 증가량	.05***	.05**	.04**	.02*	.06***
DJ의 구성요소에 의한 R ² 의 증가량	.01	.02*	.01	.02*	.03

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001

<표 7> 봉급만족에 대한 봉급인상 규칙의 중다회귀분석 결과

형	평	균	등	권	력	남	용	객	관	성	일	관	성	의	사	반	영	윤	리	성
	.31***		.02		-.02			.17**			.09			.15**					.09	
R ² = .33																				
PJ의 구성요소에 의한 R ² 의 증가량		.13***																		
DJ의 구성요소에 의한 R ² 의 증가량		.10***																		

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

다 만족하고 있음을 보여준다.

논 의

설문조사를 사용한 연구 2의 결과에 대한 하나의 대안적인 해석으로서, 전반적 공정성 지각 및 결과변인들에 대한 공정성 평가기준들의 유의미한 효과가 '동일측정방법에 의한 변산'(즉, common method variance)의 결과였다고 생각할 수 있다. 그러나, 분배공정성과 절차공정성의 평가기준변인들이 전반적 공정성 지각 및 여타 결과변인들에 대해 보인 차별적 효과는 이러한 대안적 해석이 적절하지 않음을 암시해 준다.

본 연구는 횡단적 연구이기 때문에 평가기준변인들과 결과변인들간의 인과적 관계를 논할 수는 없다. 즉, 공정성 평가기준이 조직몰입, 직무만족, 직무몰입, 그리고 봉급만족을 결정하는 변인으로 상정하는 가설적 인과모델의 정당대도 가능할 수 있다. 예컨대, 보다 조직에 몰입함으로써 공정성 평가기준에서 보다 높은 평가를 할 수 있다. 하지만 기존의 이론적 연구(Folger & Greenberg, 1985; Kabanoff, 1991), 실험연구(Folger, 1977), 그리고 종단적 연구(Tyler, 1987)들은 '평가기준→조직결과변인'의 인과도식이 보다 타당함을 간접적으로 시사해 주고 있다.

연구 2에서의 공정성 평가기준들과 지각된 공정성과의 관계에 대한 분석결과들은, 분배공정성의 평가기준인 균등기준을 제외한 나머지 여섯개 평가기준들이 제반 인사관리 영역에서의 공정성 지각에 중요한 결정요소를 시사해 주고 있다. 특히, 제반 인사관행의 절차에 있어서의 윤리성 확보는 인사관행의 공정성 증진에 가장 중요한 결정 요인임을 시사해 준다. 우리나라의 조직에서 흔히 목격할 수 있는 관리스타일인, 잘 했을

때는 아무런 보상이 없고 잘못했을 때는 철저한 처벌 및 지적을 하는 감절경영의 만연과 이에 수반되는 감정적 인사처리등을 감안할 때(김명언, 1992) 충분히 예측 가능한 결과이다.

연구 1의 논의에서도 언급되었듯이, 본 연구에서 사용된 균등의 개념은 기존 문헌에서 일반적으로 정의된 균등 개념과는 본질적으로 상이하였다. 즉, 형평의 반대개념으로서가 아니라 성, 학력, 직종 등, 근로자들이 쉽게 변화시킬 수 없는 요인들에 따른 차별화를 하지 않을수록 보다 균등한 분배를 하는 것으로 개념화 하였다. 연구 1에서와는 달리 연구 2에서는, 분배차원에 있어서 균등원칙의 적용은 각 인사관리영역에 있어서의 전반적 공정성 지각에 독립적으로 유의미한 관련성을 갖지 못하는 것으로 밝혀졌다. 성, 학력, 직종 등 균등의 핵심요소를 통계적으로 통제한 후 균등의 영향력을 분석하거나, 균등기준변인을 균등기준과 성, 학력, 직종의 상호작용변인으로 대처하여 중다회귀분석했을 때 도 마찬가지로의 결과를 얻었다. 이같은 결과는 심층적으로는 성, 학력, 직종 등에 따른 차등을 불공정한 것으로 언급하지만 실제 공정성 지각에는 독립적인 영향력을 행사하지 못함을 암시한다고 할 수 있다. 4개의 결과변인에 대한 중다회귀분석에서도 균등기준은 독립적인 설명력을 보이지 못했다.

공정성 평가기준들과 주요 결과변인들과의 관계에 대한 분석결과들은 전반적으로, 제반 인사관리 영역에서 공정성이 높게 지각될수록 보다 높은 조직몰입과 직무몰입을 보일뿐만 아니라 보다 높은 직무만족을 갖게됨을 시사해 주고 있다. 특히, 인사관리 영역에서의 공정성 평가기준들은 조직몰입과 상당히 밀접한 관련성(평균적으로, R²=25)을 갖고 있음을 보여준다.

뿐만 아니라, 연구 2의 결과는 절차공정성이 분배공정성보다 전반적 공정성 지각에서는 물론, 조직몰입, 직무몰입, 직무만족 등에 있어서도 훨씬 더 중요한 영향력을 미침을 시사해 주고 있다. 이같은 결과는 Thibaut와 Walker(1975)가 법적 분류상황에서 얻어진 연구결과를 토대로 제안한 '절차공정성 우위론'이 산업장면에서도 적용됨을 보여주고 있다.

4개의 조직결과변인들 중 특히 조직몰입을 예언함에 있어서 절차공정성이 분배공정성보다 훨씬 더 중요함을 보였다. 이같은 연구결과는 Lind와 Tyler(1988)의 '조직 몰입 또는 충성에 있어서의(분배공정성과 비교한) 절차공정성의 상대적 우위론'주장을 뒷받침해준다. Folger와 Konovsky(1989)도 봉급인상에 있어서의 절차공정성 측면이 분배공정성보다 조직몰입의 수준결정에 월등히 중요함을 발견하였다. Fryxell과 Gordon(1989)도 약 2300명의 현장실무자로부터 얻은 자료를 분석한 결과, 절차공정성이 분배공정성보다 고충처리제도(grievance system)에 대한 전반적 평가와 노조에 대한 만족도에 있어서 보다 밀접하게 관련되었음을 발견하였다.

또한, 유용성분석의 결과, 전반적 공정성지각에 대해 절차공정성이 독립적 영향력을 보였다는 점에서 Folger와 Konovsky(1989)의 '절차공정성이 수단이 아닌 상징적 목적을 지닌다'(p.126)는 주장을 지지해 주고 있다. 즉, 공정한 절차를 거친다는 것은 피결정권자를 인격체로 존중한다는(또는 존중이라는 보상을 제공한다는) 상징적인 목적을 갖고있음을 시사하고 있다. 이같은 시사점은 조직과 조직구성원간의 교환이 단순한 보상과 노동이 아닌 그 이상의 것들이 교환될 때 구성원이 보이는 소속조직에 대한 몰입과 맡은 직무에 대한 열성이 극대화된다는 변혁적 리더십(transformational leadership) 이론가들(Bass, 1985; Tichy & Devanna, 1986)의 주장과 일맥상통한다.

하지만 봉급만족에 있어서는 형평적 분배공정성이 절차공정성 못지않게 중요하였다. 즉 공정한 절차못지않게 다른 사람이나 회사와 비교해서 개인이 투입한 정도를 고려한 봉급인상이 이루어질수록 보다 자신의 봉급에 만족하는 경향성을 보여주었다. 이같은 연구결과는 조직몰입과 상사에 대한 신뢰도에 있어서는 절차공정성이 보다 중요했음에 반해, 봉급인상에 대한 만족도에 있어서는 절차공정성도 중요하지만 분배공정성이 더욱

중요함을 발견한 Folger와 Konovsky(1989)의 연구결과와 어느정도 일치한다. 그리고 본 연구결과는 분배 자체가 절차 못지않게 개인적으로 중요한 사안인 봉급인상에 있어서는 다른 인사관리 영역에서와는 달리 형평적 분배공정성의 유지가 중요함을 시사해 준다고 할 수 있다.

종합논의

조직공정성에 대한 기존연구들과 비교해봤을 때, 본 연구는 최소한 다음과 같은 세가지 점에서 의의를 찾아볼 수 있다. 첫째, 절차공정성의 평가기준 또는 원리들을 광범위한 인사관리 영역에 걸쳐 사례분석을 통해 도출해내고 이를 기초로한 설문지조사를 통해 단계적으로 검증했다는 점이다. 기존연구들은 평가기준을 가설적으로 제시 했거나(즉, Leventhal, 1976, 1980), 극소수의 경험적 연구에서도 한 영역에서만 평가 기준들을 규명했었다. 예컨대, Greenberg(1986)는 수행평가에서, Folger와 Konovsky(1989)는 봉급인상에서의 절차공정성 평가기준을 경험적으로 도출해냈다.

둘째, 조직공정성 연구에서 경험적으로 미확인되었다고 할 수 있는 분배공정성과 절차공정성간의 우위론 논쟁(Folger & Greenberg, 1985; Tyler, 1986)에 대해서 다양한 조직들로부터 수집된 자료를 바탕으로 검증해본 점이다. 특히 지금까지의 상대적 우위론 주장의 기반자료는 산업장면에서 직접 수집된 자료가 아니라 실험실 또는 법적 분류 상황에서 얻어진 자료였다는 면을 고려할 때, 본 연구의 의의가 적지않다 하겠다. 본 연구결과는 전반적 공정성 지각, 조직몰입, 직무몰입, 직무만족에 있어서는 절차공정성이 보다 중요한 반면에, 봉급만족에 있어서는 절차공정성과 분배공정성의 중요도가 비슷함을 시사해 주고 있다.

셋째, 조직공정성과 관련되어있을 것이라고 가설적으로 시사되었던 조직몰입, 직무몰입, 직무만족과 조직공정성과의 관계를 경험적으로 살펴보았다는 점이다. 조직공정성에 대한 기존연구들 중에서 이같은 결과변인들을 고려한 연구는 Folger와 Konovsky(1989), Fryxell과 Gordon(1989) 등을 포함하여 극소수에 불과하다. 물론 조직공정성 연구는 조직내에서의 공정성 증진 또는 유지 자체가 갖는 의미가 지대하기 때문에 일차적 의의를 지닌다. 하지만, 제반 조직관행에 있어

서 공정성을 확보함으로써 창출되는 직원들의 조직에 대한 애착, 일에 대한 전력투구 및 만족감 또한 조직공정성 연구의 또다른 중요한 의의라 할 수 있다 (Lerner, 1980).

본 연구의 결과는 최소한 다음과 같은 세가지 현장적 시사점을 제공해주고 있다. 첫째, 우리나라 근로자들로 하여금 자신이 속한 조직에서 실시되고 있는 제반 인사관행들에 대해 보다 높은 공정성을 지각하게 하기 위해 선 분배차원에서는 보다 적극적으로 형평원리를 적용하고, 절차적인 면에서는 윤리성, 객관성, 그리고 일관성을 확보하며 근로자들의 의견을 수렴, 반영하고 결정권자의 권한을 남용하지 못하게 하는 제도적 장치를 구비할 필요가 있음을 시사해 준다.

둘째, 근로자들이 지각하는 공정성의 정도는 그들이 자신의 직무에 쏟는 노력과 직무에 대해 갖는 만족도, 그리고 조직에 몰입하고 조직에 대한 일체감을 가름한다는 점을 시사해 준다. 따라서 공정성의 양상은 공정한 조직이라는 이미지 관리 차원에서 뿐만 아니라, 생산성 제고, 사기, 직장생활에 대한 만족을 결정하는 중요한 조직관리의 과제로 인식되어야 한다.

세째, 우리나라의 노사분규의 과열화가 분배차원에서의 불공정함 못지 않게 절차상에 있어서의 불공정함에서 기인한다는 점을 간접적으로 시사해 준다. 우리기업의 인사관행에 대한 근로자들의 불만은, 내려진 결정 자체에서 뿐만 아니라 결정전에 거치는 과정으로부터 기인함을 노조에서 제시하는 지적사항을 자세히 훑어보면 쉽게 확인할 수 있다(김명언, 1992). 실제로 이같은 추론을 간접적으로 뒷받침해주는 자료로서 연구 2에서 부수적으로 수집된 노조가입과 분배 및 절차공정성과의 관계성에 대한 자료를 살펴보면, 분배에 있어서 형평원리의 적용정도와는 .32, 절차공정성과는 .36의 높은 상관계수를 보였다. 즉 노력한 댓가만큼의 보상이 주어지지 않을수록 노조가입을 보다 선호할 뿐만 아니라, 절차상에서 불공정하다고 여길수록 노조에 적극적으로 가입함을 시사하고 있다.

앞으로의 연구에서는 다음과 같은 몇가지 점들에 대해 보다 체계적인 관심이 기울여질 필요가 있다. 첫째, 본 연구에서는 조직공정성을 피분배자(또는 피결정자)의 입장에서만 검토하였다. 추후연구에서는 분배자(또는 결정권자)의 입장에 초점을 맞춘 연구가 수행될 필요가 있다. 즉, 인사관리적 결정사항들에 대해 의사결

정권자들은 어떠한 기준에 의거해서 결정을 내리는지 (Greenberg, 1986; Meindl, 1989), 불공정할 수 밖에 없는 결정에 대해서는 어떠한 후속조치를 취하는지 (Bies, 1987) 등의 문제는 조직현상을 이해하고 조직관행을 개선하는데 중요한 단서를 제공해주기 때문이다.

둘째, 추후연구에서는 각 인사관리 영역별로 보다 적합한 절차 및 분배상의 요소들을 규명하여 연구할 필요가 있다. 본 연구에서는 하나의 탐색적 경험연구를 수행한다는 목적 아래, 광범위한 인사관리 영역들에 걸쳐서 포착된 일반론적인 평가기준들을 중심으로 살펴보았다. 앞으로는 수행평가, 직무할당, 부서이동, 승진결정, 봉급인상 등 각각 상이한 특성을 지니는 인사 영역별로 맞춤형화된 절차 및 분배공정성의 요소들을 규명하여 이들 변인들과 여타 결과변인들과의 관계성을 규명해볼 필요가 있다. 한 예로, Greenberg(1986)는 수행평가 영역에서, Folger와 Konovsky(1989)는 봉급인상 결정에 있어서 독특하게 고려되어야 할 분배 및 절차공정성 요인들을 추출하고 난 후에 이들 요인들과 여타 변인들과의 관계성에 대해 연구하였다.

세째, 어떠한 경우에 절차 또는 분배공정성의 문제가 보다 중요하게 고려되는지에 대한 심층적 연구가 필요하다. Tyler(1986)는 기존문헌 검토를 통해서 개인수준보다는 조직수준의 문제에 있어서, 자의적인 경우보다는 타의적인 경우에 있어서 보다 절차공정성이 중요한 측면으로 부각된다고 주장하였다. 추후연구에서는 이같은 절차 및 분배공정성에 대한 관심을 촉진 또는 억제하는 요인들을 보다 체계적으로 규명할 필요가 있다.

네째, 조직문화(특히 공유된 가치나 신념), 조직의 발달단계, 조직의 현재 처한 여건(즉, 호황기 對 불황기) 등의 맥락변인들을 고려한 조직공정성 연구가 수행될 필요가 있다. 여러 조직문화에 대한 연구들(Quinn, 1987; Schein, 1984)은 인화를 중시하는 조직과 경쟁을 중시하는 조직은 공정성을 평가함에 있어서 상이한 기준을 사용할 수 있음을 시사해 주고 있다. 또한 조직발달단계론자들(Kimberly et al., 1980; Quinn & Cameron, 1983)도 조직의 발달단계마다 중요 현안이 달라짐으로 인해서 가치 판단기준이 달라질 수 있음을 시사해주고 있다.

다섯째, 다양한 문화권으로부터 수집된 자료를 비교

분석함으로써 공정성 판단기준에 있어서의 상이성 또는 유사성을 규명할 필요가 있다. 한국을 연구대상국으로 포함한 間문화적 연구결과들에서 시사되었듯이(Kim et al., 1989; Meindl, Hunt, & Lee, 1989), 타문화권에서의 공정성 평가기준과 우리의 기준들은 부분적으로 또는 완전히 다를 수 있다. 특히 지구촌 시대의 조직환경에서는 우리기업들도 다국적기업을 지향하며 다른 문화권에서의 조직활동이 보다 빈번해질 수 밖에 없기 때문에, 타문화권에서의 공정성 판단기준에 대한 비교이해는 우리기업의 성장과 몰락에도 중요한 결정변수가 될 것이다.

참고문헌

- 김명언(1992). HRD의 중요성과 가야할 길. *HRD Report*, 17-20. 선경연수원.
- 김명언(1992). 노사분규의 심리학적 고찰. 서울대학교 발전기금 연구 보고서.
- 장성수(1987). 집단 응집성이 분배원칙 선호에 미치는 영향. 서울대학교 박사학위 논문.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1987). *On the evaluation of structural equation models* (Research Paper No. 909R). Graduate School of Business, Stanford University, Stanford, CA.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. NY: Free Press.
- Bierhoff, H.W., Cohen, R.L., & Greenberg, J. (1986). *Justice in social relations*. NY: Plenum.
- Bies, R.J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 9, 289-320. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R.J., & Moag, J.S. (1986). Interactional justice: Communications criteria of fairness. In R.J. Lewicki (Ed.), *Research on negotiation in organizations*, 43-56. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R.J., & Shapiro, D.L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31, 676-685.
- Brett, J. (1986). Commentary on procedural justice papers. In R. J. Lewicki (Ed.), *Research on negotiation in organizations*, 81-90. Greenwich, CT: JAI Press.
- Deutch, M. (1985). *Distributive justice*. New Haven, Conn: Yale University Press.
- Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-355.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of voice and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108-119.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. In M. Kendrith, & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resource management*, 3, 141-183. Greenwich, CT: JAI Press.
- 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.
- Fryxell, G.E., & Gordon, M.E. (1989). Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management. *Academy of Management Journal*, 32, 851-866.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- Heneman, HG. (1985). Pay satisfaction. In M. Kendrith, & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resource management*, 3, 115-139. Greenwich, CT: JAI Press.
- Jöreskog, K.G., & Sörbom, D. (1984). *LISREL: Analysis of linear structural relationships by the method of maximum likelihood*. Moor-

- esville, IN : Scientific Software.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power, and conflict. *Academy of Management Review*, 16, 416-441.
- Kim, K.I., Park, H., & Suzuki, N. (1990). Reward allocations in the United States, Japan, and Korea : A comparison of individualistic and collectivistic cultures, *Academy of Management Journal*, 33, 188-198.
- Kimberly, J.R., Miles, R.H., & Associates (1980). *The organizational life cycle*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Lerner, M.J. (1980). *The belief in a just world : A fundamental delusion*. NY : Plenum.
- Leung, K., & Bond, M.H. (1984). The impact of cultural collectivism on reward allocation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 793-804.
- Leventhal, G.S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology*, 211-239. NY : Academic Press.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? : New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange : Advances in theory and research*, 27-55, NY : Plenum.
- Leventhal, G.S., Karuza, J., & Fry, W.R. (1980). Beyond fairness : A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction*, 167-216, NY : Springer-Verlag.
- Lind, E.A., & Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. NY : Plenum.
- Meindl, J.R. (1989). Managing to be fair : An exploration of values, motives, and leadership, *Administrative Science Quarterly*, 34, 252-276.
- Meindl, J.R., Hunt, R.G., & Lee, W. (1989). Individualism-collectivism and work values : Data from the United States, China, Taiwan, Korea, and Hong Kong, *Research in personnel and human resource management*, (Suppl. 1), 59-77. Greenwich, CT : JAI Press.
- Mowday, R., & Steers, R.M. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Quinn, R.E., & Cameron, K.S. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness : Some preliminary evidence. *Management Science*, 29, 33-51.
- Quinn, R.P., & Staines, G.L. (1977). *The 1977 quality of employment survey*. Survey Research Center, Institute for Social Research, The University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Schein, E.H. (1984). *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Swinger, T. (1986). The need principle of distributive justice, In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, & J. Greenberg (Eds.), *Justice in social relations*, 211-226. NY : Plenum.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice : A psychological analysis*. Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Tichy, N.M., & Devanna, M.A. (1986). *The transformational leader*. NY : John Wiley & Sons.
- Tyler, T. (1986). When does procedural justice matter in organizational settings? , In R. J. Lewicki (Ed.), *Research on negotiation in organizations*, 7-24. Greenwich, CT : JAI Press.
- Tyler, T.R. (1989). *Why people follow the law : Procedural justice, legitimacy, and compliance*. NY : Plenum.

**Organizational Justice : Its Evaluative Rules, and their Relationships
with Perceived Fairness, Job Satisfaction, Organizational Commitment,
Job Involvement, and Pay Satisfaction**

Myung-Un Kim and Hyun-Jung Lee

Department of Psychology, Seoul National University

The present study attempts 1) to identify a set of rules by which people use to judge the perceived justice in the five human resource management areas including pay raise, promotion, department transfer, job allocation, and job evaluation, 2) to determine the relative importance of distributive justice(DJ) and procedural justice(PJ), and 3) to examine the relationships of DJ and PJ rules with organizational outcome variables including organizational commitment, job involvement, job satisfaction and pay satisfaction. In the first study, 186 employees of 3 privately owned and 3 government-owned companies responded to an open-ended questionnaire (a revised CIT) in which they described the determinants of particularly fair or unfair cases in the five HRM areas. By Q-sort procedure, the 306 valid responses were categorized and combined. The result of the first study shows that Korean employees generally use the seven distinct rules of justice regardless of the five areas. The seven rules consist of two components of DJ(equity and equality) and five components of PJ(suppression of power overuse, objectivity, consistency, opinion input, and ethicality). In the second study in which 385 employees from 10 firms took participated, the above second and third research questions were investigated. Based on the operational definitions of the seven rules identified from the first study, two or three items were developed to measure each rule. The results of study 2 show that although both DJ and PJ significantly affect the overall perceived fairness, PJ is far more important than DJ. With respect to the four hypothetical outcome variables, similar relationships were found except that DJ is as important as PJ in pay satisfaction. These results suggest that whereas PJ is more powerful in explaining the perception of fairness about HRM practices, job satisfaction, job involvement, and organizational commitment than DJ, DJ is as important as PJ as a determinant of pay satisfaction. Finally, some implications and limitations of these studies were discussed.