

組織公正性의 個人實利모델과 集團價值모델의 比較에 관한 研究

鄭 机 九*

《目 次》

I. 序 論	4. 調査方法
II. 先行研究 概觀	5. 分析方法
1. SIM에 의거한 組織公正性의 決定變數	IV. 研究의 結果
2. GVM에 의거한 組織公正性의 決定變數	1. 決定變數와 組織公正性의 關係에 관한 假說檢證
3. MIT의 보고서	2. 決定變數와 節次公正性의 關係에 관한 假說檢證
III. 研究의 設計	3. SIM과 GVM의 比較에 관한 假說檢證
1. 研究假說의 設定	V. 結 論
2. 變數의 操作的 定義	
3. 試問의 構成	

I. 序 論

조직에 있어서公正性에 대한 연구들은 크게 두가지 차원에서 이루어져왔다. 하나는 結果를 산출하는데 사용된 節次에 촍점을 맞춘 節次公正性(Procedural Justice; PJ로 약칭)이며, 다른 하나는 결과 자체에 촍점을 맞춘 分配公正性(Distributive Justice; DJ로 약칭)이다. 이러한 공정성개념들은 組織에 대한 여러가지 態度들에 영향을 미치는 것으로 밝혀져왔다.

公正性에 대한 사람들의 인식은 조직의 효과적인 기능과 개인들의 만족을 위한 필수조건으로 보여질 수 있다(Greenberg, 1990). 그동안 공정성에 대한 연구들은 주로 분배공정성에 대한 연구들이 주류를 이루어 왔으나 1980년대 후반부터는 節次公正性에 대한 관심이 증대되고 이루어지고 있다.

* 群山大學校 社會科學大學 經營學科 專任講師

최근까지 節次公正性을 연구한 사람들은 PJ의 효과를 설명하기 보다는 PJ효과의 폭 넓은 적용성을 보여주는데 노력하여 왔다. Lind와 Tyler(1988)는 意思決定을 하는데 투입을 제공하는 節次가 그렇지 않은 절차보다 공정하게 인식되는 이유, 즉 PJ효과가 발생하는 이유에 대하여 설명하기 위해 두가지 모델을 제시하였다.

하나는 Thibaut & Walker, Leventhal의 PJ이론에서 사용된 個人實利모델(Self Interest Model; 이하 SIM으로 약칭됨)이고 다른 하나는 집단의 일체화과정에 기초하고 PJ가 집단의 인식에서 중심적인 인지라는 견해에 기초한 集團價值모델(Group Value Model; 이하 GVM으로 약칭됨)이다. 이 두 모델에 기초해서 나아가 보면 組織公正性에 대한 이해를 넓힐 수 있을 것이다. 비록 이 두 모델이 節次公正性을 설명하기 위해 제시되었지만 分配公正性도 포함하여 두 모델의 說明力を 검증해보려 한다. 이를 위해서 本論文에서는 SIM과 GVM의 설명논리로부터 조직공정성에 영향을 미치는 변수들을 도출하고 이 변수들과 組織公正性의 관계를 분석함으로써 두 모델의 설명력을 비교해 보고자 한다. 이를 통해서 조직공정성에 대한 이해의 폭을 넓이고 나아가서 조직운영에 의미있는 시사점을 제시하고자 한다.

Ⅱ. 先行研究 概觀

1. SIM에 의거한 組織公正性의 決定變數

절차의 有利性과 결과에 대한 통제량이 PJ판단에 영향을 미칠것이란 예측은 SIM의 기본가정 즉, '사람들은 자신의 이익을 직접적으로 증대시키거나 공정적 결과를 보장해주는 절차의 사용을 허용하는 유리한 절차를 추구하는 것이다'라는 명제로 부터 직접적으로 도출된다.

결과의 유리성이 PJ의 강력한 결정요인이란 예측은 다른 사람의 이익이 장기적 이득을 위해 자신의 이익을 타협하도록 요구할 때 분배적公正性이 요구될 것이라는 가정에 근거한다. 만약 PJ가 SIM이 제시하는 중요성을 갖는다면 공정한 결과의 산출은 절차의 가장 중요한 요건중의 하나일 것이며, 공정한 절차에 의해서 의미되어지는 핵심요소중의 하나일 것이다. 만약 이 모델이 가정하는 節次가 조화를 증진시키고 갈등을 감소시킨다는 것이 옳다면 절차 자체에 대한 갈등을 촉진시킬것으로 생각되지 않는 절차들은 가장 공정한 것으로 보여질 것이다.

SIM은 또한 PJ가 언제 특별히 중요할 것인가를 예측해준다. 본질적으로 이 모델은 사회적 상호관계를 통한 장기적 이익을 위해 순수한 개인적 利益을 포기하는 방식으로 복잡한 의사결정을 하는 메카니즘으로서 절차를 생각한다. PJ에 대한 관심이 절차의 이러한 기능을 반영하는 만큼 PJ의 중요성이 결정의 중요성과 개인간 조화가 중요한 목적인 정도의 결합함수라고 기대할 수 있을 것이다. 결정의 중요성이 커질수록 의사결정 메카니즘의 중요성이 중대하고, 그 메카니즘 즉, 절차가 공정하다는 사실을 확실히 해주는 중요성도 역시 증대할 것이다. 또한 공정한 절차가 집단구성원들 사이의 갈등을 해결하고 방지한다고 생각되기 때문에 PJ의 중요성은 증가할 것이다.

1) 有利性(favorability)과 組織公正性

Tyler(1989)는 有利性이 PJ와 PJ에 영향을 미치는 연구결과를 제시했다. 그러나 PJ에 상대적으로 보다 영향력이 강한 것으로 나타났다. 그는 결과有利性을 결과의 절대적인 측면과 상대적인 측면에서 측정하였다. 절대적인 기준으로는 관련된 문제가 해결되었는가를 조사하였고, 상대적인 측면에서는 결과에 대해 과거의 경험과 현재의 경험을 비교하고, 실제의 경험과 기대를 비교하고, 다른 사람에게 발생한 결과를 비교하고, 가까운 사람들 의 경험과 비교하는 4가지 항목으로 조사하였다.

2) 重要性(importance)과 組織公正性

Tyler(1987)는 重要性이 공정성에 다소의 영향을 미치는 것으로 설명하고 있다. 重要性이 有利性보다는 설명력이 낮은 것으로 나타났다. Leung과 Li(1990)는 重要性을 과정통제의 중요한 조건중에 하나로서 다루었다.

3) 統制性(control)과 組織公正性

Thibaut와 Walker(1975)는 다양한 분쟁해결 절차들을 통하여 통제의 유형을 조사하였다. 그들은 분쟁해결절차에 있어서 두가지 통제유형, 즉 과정통제와 결정통제가 존재한다고 가정하였다. 과정통제는 증거를 제시하고 변론을 벌이는 동안 행사할 수 있는 통제를 의미하고, 결정통제는 결과의 판정에 영향을 미칠 수 있는 통제를 의미한다. 연구결과는 재판진행과정에 당사자들이 통제력을 갖는 절차를 더 공정하게 생각한다는 것이다.

Lind,Lissak과 Conlon(1983)은 과정통제가 결정통제보다 중요하고, 과정통제는 결정통제와 연결되지 않더라도 중요하다는 사실을 발견했다. Leung과 Li(1990)는 과정통제는

결과가 긍정적이면 중요성이 낮아지고, 부정적 결과에서 PJ에 영향을 미친다는 사실을 발견했다.

2. GVM에 의거한 組織公正性의 決定變數

GVM은 인식하는 개인의 가치 뿐만 아니라 특정한 집단이나 사회의 가치에 의존하여 PJ의 표준을 만든다. 그렇기 때문에 이 모델에 의하면 Leventhal이 공정성규칙으로 제시한 倫理性(ethicality)으로 나타내지는 요인들은 PJ판단의 강력한 결정요인이 될 것이라고 예측할 수 있다. 일반적인 倫理性의 범주에 포함되는 특정한 절차적 특징은 집단의 기본적인 가치에 의존할 것이다. 그러나 일단 이 가치들이 구체화되면 이 모델은 어떤 특징이 어떻게 절차적 공정성에 영향을 미칠 것인지를 예측 할 수 있다. 사회화에 대한 논의로부터 전통적인 절차가 집단의 가치시스템의 한 부분이었기 때문에 보다 공정하다고 보는 경향이 강할 것이라는 예측을 할 수 있다.

GVM은 또한 집단이나 개인의 독특한 價值와 상관없이 PJ에 영향을 미칠 것으로 보는 몇 가지 요인들을 예측한다. 節次가 가치표현을 허용하는 정도와 사람들이 공손하고 존엄하게 대우 받는 정도가 그 요인들이다. 이 요인들은 PJ의 바탕이 되는 기본적인 가치, 즉 집단이나 사회의 구성원으로서의 지위인식과 밀접하게 연결되어있기 때문에 PJ에 있어서 유력한 요인으로 기대될 것이다.

GVM은 PJ의 중요성에 대해 몇 가지 예측을 보여준다. 이 모델에서는 節次를 단지 장기적으로 유리한 결과를 획득하기 위한 메카니즘이라기보다는 사회생활에 있어서 가장 중요한 특성중에 하나로 보기 때문에 SIM보다 PJ에 대해 더 큰 중요성을 부여한다. 이런 이유로 절차적 정당화의 주장은 태도 변화에 있어서 특별히 영향력을 미칠 가능성이 있다. 또한 절차는 집단에 대한 인식과 밀접하게 연결되어있다고 보기 때문에 PJ의 중요성은 集團의 중요성의 함수일 것이다. 또한 절차는 集團價値의 표현이기 때문에 전통적 가치를 강하게 고수하는 사람일수록 절차를 가장 중요하게 판단할 것이다.

GVM은 또한 PJ는 집단내에서의 地位가 불안정한 사람에게 특별한 중요성을 갖는다고 가정한다. 절차가 가치표현(value expression)과 공손함(politeness)의 효과에 대한 시사점을 주는 만큼 집단이 자신을 어떻게 보는지에 대해 확신하지 못하는 사람은 집단내에서 자신의 지위를 인정해주는지에 특별히 민감할 것이다. 불안정한 지위의 사람은 자신의 지위가 무시 또는 거부되고 있기 때문에 절차를 불공정하게 보게 될 때, 절차적 불공정에

특별히 강하게 반응할 것이다. 그리고 불공정지각은 여러가지 태도, 신념, 행동에 강한 부정적 효과를 가져올 것이다. 반대로 절차가 집단이나 사회에서 자신의 지위를 확고하게 해준다고 볼 때는 강하게 긍정적인 형태로 반응할 것이다.

1) 中立性(neutrality)과 組織公正性

장기적인 관계에 있어서 사람들은 자기가 원하는 바를 항상 가질 수는 없다. 대신에 타 협을 해야하거나 때로는 다른 사람의 욕구에 양보해야 할 경우도 있다. 그러므로 어떤 특정 상황에서 단순히 有利性(favorability)에 촉점을 맞추는 것은 비현실적이다. 사람들이 쉽게 단기적인 有利性에 촉점을 맞출 수 없다면 어떻게 자신이 조직으로부터 얻은 결과가 합당한지를 평가할 수 있을까? Lind와 Tyler(1988)는 사람들은 의사결정에 공정한 절차를 적용함으로부터 모든 사람이 공평하게 득을 볼 것이라는 가정을 할 것이라고 주장했다.

그러므로 集團價值관점의 첫번째 시사점은 어떤 결정에서 유리한 결과를 얻는가에 촉점을 맞추기 보다는 조직 또는 경영자가 문제나 갈등을 해결하는 중립적인 영역을 만들었는가에 촉점을 맞출 것이라는 사실이다.

어떤 특정한 상황에서 사람들은 편파적이지 않은 결정 즉 中立性에 관심을 기울일 것이다(Tyler, 1989). 이것을 Leventhal(1980)은 편견배제(bias-suppression)로 표현하여 節次公正性의 결정요인으로 제시하였다.

2) 一貫性(consistency)과 組織公正性

절차가 공정해지려면 절차가 사람과 시간에 관계없이 일관되게 적용되어야 한다. 모든 사람들에 대한 一貫性은 절차에 의해 영향을 받는 모든 사람에게 동등한 대우를 해주는 것을 의미한다. 시간에 대한 一貫性은 절차가 적용될 때마다 같은 방식으로 실시되는 것을 의미한다. 이것은 절차의 변화가 조심스럽게 이루어져야 하며, 관련된 모든 사람들에게 완전히 알려주어야 한다는 것을 말해준다.

Leventhal(1980)은 節次公正性의 첫번째 기준으로 설명하고 있다.

3) 正確性(accuracy)과 組織公正性

Leventhal(1980)은 부정확한 정보에 의거하여 결정이 이루어지는 것처럼 보이면 절차가 불공정하게 느껴진다고 주장했다. 결정이 정확한 정보, 잘 알려진 의견이나 전문적인 의견에 의거해서 이루어질 것이라는 사실을 확인시켜주는 요소를 절차가 포함하고 있다면

절차의 공정성은 증가될 것이다(Lind & Tyler, 1988). 그러므로 분배절차가 공현에 대한 완전하고 정확한 기록에 의거한다면 절차의 공정성은 더욱 높아질 것이다.

4) 倫理性(ethicality)과 組織公正性

Leventhal(1980)은 節次公正性은 절차가 倫理性과 도덕성에 대한 개인의 기준을 지켜주는 정도만큼 공정한 것이라고 주장한다. 그리고 속인다든가, 뇌물을 준다든가, 사생활을 침해한다든가 하는 등의 절차가 倫理性를 훼손하는 예를 들었다.

Tyler(1989)는 사람들은 조직에서의 위치(standing)를 중요시하고, 사회적 상호작용에 있어서 개인간의 대우가 자신의 조직내에서의 지위에 대한 정보를 제공하는 것이라고 설명한다. 만약 사람들이 무례하게 대우를 받는다면 조직이 자신에 대해서 낮은 지위를 가진것으로 간주한다고 알게된다. 반대로 공손하고 존경스러운 대우는 자신이 높은 지위에 있는 것으로 간주된다는 것을 의미한다.

따라서 Leventhal의 ethicality와 Tyler의 standing은 비슷한 의미를 갖는다고 볼 수 있으며 節次公正性의 중요한 결정변수라고 할 수 있다.

5) 信賴性(trust)과 組織公正性

집단멤버쉽의 장기적인 성격을 갖기 때문에 사람들은 조직의 의도에 촉점을 맞춘다. 신뢰(trust)는 조직의 의도가 관대하고 공정하고 합리적인 방식으로 사람들을 대우하려고 한다는 믿음을 포함하는 개념이다(Tyler, 1989). 조직의 의도는 특별히 중요하다. 왜냐하면 현재의 상호작용이 사람들로 하여금 미래를 예측할 수 있도록 해주기 때문이다. 사람들은 조직에 오래 몸담게 되기 때문에 충성심은 장기적으로 무슨 일이 일어날 것인가에 따라 달라진다. 그렇기 때문에 사람들의 조직에 대한 몰입은 조직의 의도에 대해 어떻게 생각하느냐에 따라 달라진다.

6) 相互性(Reciprocity)과 組織公正性

組織公正性을 결정하는 요인으로서 직접적인 것은 아니지만 조직에 있어서의 커뮤니케이션 측면은 중요한 영향을 미치리라는 추론이 가능하다. 구성원들의 의견수렴과 인사정책이나 제도에 대한 충분한 정보의 제공, 그리고 자유로운 의견개진의 분위기 등도 組織公正性을 결정하는 요인으로 작용할 것으로 보인다.

III. 研究의 設計

1. 研究假說의 設定

1) 個人實利모델(SIM)에 의거한 研究假說의 設定

SIM에 의거한 사람들은 결과에 관심이 있기 때문에 과정에 대해 통제하려고 한다고 설명한다(Tyler, 1987). 이점에 관해서는 절차에 대한 발언권을 행사할 수 있는 기회가 PJ인식을 제고한다고 설명되어져 왔다.

그 이유는 Thibaut & Walker(1978)는 그것이 공정한 결과를 가져올 것이기 때문이라고 했고, Brett(1986)는 그것이 바라는 결과에 대한 통제를 제고할 것이기 때문이라고 했다. 사실 절차에 영향을 주고자하는 바램은 부분적으로는 그러한 통제가 보다 유리한 결과를 가져올 것이라는 믿음에 기초하고 있다고 주장되어져 왔다(Greenberg & Folger, 1983).

Tyler(1989)는 有利性 PJ와 DJ에 영향을 미치는 연구결과를 제시했다. 그리고 결과에 대한 중요성이 공정성에 다소의 영향을 미치는 것으로 설명하고 있다. 또한 Leung과 Li(1990)는 과정통제는 결과가 긍정적이면 중요성이 낮아지고, 부정적결과에서 PJ에 영향을 미친다는 사실을 발견했다.

절차의 有利性과 결과에 대한 통제량이 PJ판단에 영향을 미칠 것이라 예측은 모델의 기본 가정 즉, 사람들은 자신의 이익을 직접적으로 증대시키거나 긍정적 결과를 보장해 주는 절차의 사용을 허용하는 유리한 절차를 추구하는 것이다라는 명제로부터 직접적으로 도출된다.

따라서 SIM변수, 즉 有利性, 重要性, 統制性과 PJ 및 DJ와의 관계에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H_1 : 個人實利모델(SIM)변수는 組織公正性에 영향을 미칠 것이다.

H_{1a} : 個人實利모델(SIM)변수는 分配公正性(DJ)에 영향을 미칠 것이다.

H_{1b} : 個人實利모델(SIM)변수는 節次公正性(PJ)에 영향을 미칠 것이다.

2) 集團價值모델(GVM)에 의거한 研究假說의 設定

GVM에 의하면 사람들은 집단 또는 조직과의 장기적인 관계를 중요시하며, 따라서 집단 또는 조직의 결속(solidarity)을 촉진하는 절차를 가치있게 보려고 한다. 달리 말하면

사람들이 의견을 표현하는 것을 중요시하는 것은 통제를 위한 것이라기 보다는 집단내 관계를 촉진시키기 위해서이다. GVM은 Thibaut와 Walker의 통제모델보다 PJ의 의미에 대한 보다 폭넓은 개념을 주장한다.

조직내의 사람들은 집단이나 조직과의 장기적 관계를 촛점을 둔다. 사람들은 조직이 중립적인 의사결정 절차를 지속적으로 활용하여 모든 구성원으로서 공정한 이익을 얻을 수 있기를 바란다. 또한 집단 또는 조직과 그 책임자들이 자신들을 존경과 존엄성있는 공존한 대우를 받을 만한 가치있는 존재라는 것을 보여주어 자존심을 지켜주는 방식으로 대우해주기를 바란다.

GVM은 인식하는 개인의 가치 뿐만 아니라 특정한 집단이나 사회의 가치에 의존하여 PJ의 표준을 만든다. 그렇기 때문에 이 모델에 의하면 Leventhal의 공정성규칙으로 제시한 倫理性(ethicality)으로 나타내지는 요인들은 PJ판단의 강력한 결정요인이 될 것이라고 예측할 수 있다. 일반적인 倫理性의 범주에 포함되는 특정한 절차적 특징은 집단의 기본적인 가치에 의존할 것이다. 그러나 일단 이 가치들이 구체화되면 이 모델은 어떤 특징이 어떻게 절차적 공정성에 영향을 미칠 것인지를 예측할 수 있다.

사회화에 대한 논의로부터 전통적인 절차가 집단의 가치시스템의 한 부분이었기 때문에 보다 공정하다고 보는 경향이 강할 것이라는 예측을 할 수 있다.

集團價值관점에서는 어떤 결정에서 유리한 결과를 얻는가에 촛점을 맞추기 보다는 조직 또는 경영자가 문제가 갈등을 해결하는 중립적인 영역을 만들었는가에 촛점을 맞출 것이라는 사실이다.

어떤 특정한 상황에서 사람들은 편파적이지 않은 결정 즉, 中立性에 관심을 기울일 것이다(Tyler, 1989). 이것을 Leventhal(1976)은 편견배제(bias-suppression)로 표현하여 節次公正性의 결정요인으로 제시하였다.

절차가 공정해지려면 절차가 사람과 시간에 관계없이 일관되게 적용되어야 한다. 모든 사람들에 대한 一貫性은 절차에 의해 영향을 받는 모든 사람들에게 동등한 대우를 해주는 것을 의미한다. 시간에 대한 一貫性은 절차의 변화가 조심스럽게 이루어져야 하며, 관련된 모든 사람들에게 완전히 알려주어야 한다는 것을 말해 준다. Leventhal(1976)은 節次公正性의 첫번째 기준으로 설명하고 있다.

Leventhal(1976)은 부정확한 정보에 의거하여 결정이 이루어지는 것처럼 보이면 절차가 불공정하게 느껴진다고 주장했다. 결정이 정확한 정보, 잘 알려진 의견이나 전문적인 의견에 의거해서 이루어질 것이라는 사실을 확인시켜주는 요소를 절차가 포함하고 있다면

절차의 공정성은 증가될 것이다(Lind & Tyler, 1988). 그러므로 분배절차가 공헌에 대한 완전하고 정확한 기록에 의거한다면 절차의 공정성은 더욱 높아질 것이다.

Tyler(1989)는 사람들은 조직에서의 위치(standing)을 중요시하고, 사회적 상호작용에 있어서 개인간의 대우가 자신의 조직내에서의 지위에 대한 정보를 제공하는 것이라고 설명한다. 만약 사람들이 무례하게 대우를 받는다면 조직이 자신에 대해서 낮은 지위를 가진 것으로 간주한다고 알게 된다. 반대로 공손하고 존경스러운 대우는 자신이 높은 지위에 있는 것으로 간주된다는 것을 의미한다.

따라서 Leventhal의 ethicality와 Tyler의 standing은 비슷한 의미를 갖는다고 볼 수 있으며 節次公正性의 중요한 결정변수라고 할 수 있다. 집단멤버쉽의 장기적인 성격을 갖기 때문에 사람들은 조직의 의도에 촛점을 맞춘다. 신뢰(trust)는 조직의 의도에 대해 어떻게 생각하느냐에 따라 달라진다.

또한 조직에 있어서의 커뮤니케이션 측면은 組織公正性에 중요한 영향을 미칠 것으로 볼 수 있다.

따라서 GVM변수, 즉 中立性, 一貫性, 正確性, 優理性, 信賴性, 相互性과 PJ 및 DJ와의 관계에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H_2 : 集團價值모델(GVM) 변수는 組織公正性에 영향을 미칠 것이다.

H_{2a} : 集團價值모델(GVM) 변수는 分配公正性(DJ)에 영향을 미칠 것이다.

H_{2b} : 集團價值모델(GVM) 변수는 節次公正性(PJ)에 영향을 미칠 것이다.

3) 個人實利모델(SIM)과 集團價值모델(GVM)의 比較를 위한 假說

낮은 결과는 그것을 얻기 위해 사용된 불공정한 절차에 대한 관심을 불러일으킨다. 또한 Grreenberg의 보상분배연구(1987)에서도 결과가 긍정적일때는 절차는 받아 들여졌다. 그리고 LaTour연구(1978)에서는 무죄판결을 받았을때는 과정통제가 만족을 거의 높이지 못한다는 사실을 보여주었다. 이러한 증거들은 SIM을 지지하는 것이며 절차에 대한 관심은 우선적으로 그 효과 즉 절차를 얻게되는 결과에 의해서 지시된다. 다시 말하면 절차는 그것이 바람직한 결과를 가져올 때만, 즉 자기이익을 증대시킬 때만 가치가 있다.

그러나 최근의 연구결과들은 대부분 GVM과 일치한다. 이러한 연구들의 많은 것들은 과정통제에 의한 PJ의 제고는 얻은 결과와는 독립적이라는 사실을 보여준다. 즉, 의견 개진이 결정에 영향을 미칠 것으로 볼 수 있는 객관적 이유가 없는 상황에서도 의견을 개

진하는 것이 PJ를 제고하다는 것이다(Lind & Tyler, 1988). 이러한 주장을 지지하여 Early와 Lind(1987)는 PJ에 있어서 개인 통제의 역할을 실험실과 현장에서 검증하였다. 모두 통제판단과 PJ판단 사이에 의미있는 인과관계가 발견되지 않았다. 그러므로 통제판단은 PJ판단의 원인을 아니었다.

공정성 판단에 대한 집단 고려의 상대적 중요성을 대한 증거는 집단 의사결정 연구에서 보여졌다(Miller, Jackson, Mueller, and Schersching, 1987). 이 연구에서 결정의 공정성은 자기자신에게 얼마나 유리한가보다는 결정이 모든 집단 구성원의 이익을 얼마나 대변했는가와 보다 강하게 관련되어 있는 것으로 나타났다. 확실히 집단선에 대한 관심은 공정성의 중요한 요소이다. 즉 공정성에 대한 관심은 집단 멤버쉽과 관련되어 있다. 또한 SIM변수들은 PJ보다 DJ에, GVM변수들은 DJ보다 PJ에 더 영향을 미칠것으로 볼 수 있다.

H_3 : 個人實利모델(SIM)변수들이 集團價值모델(GVM)변수들보다 分配公正性(DJ)에 대한 설명력이 클 것이다.

H_4 : 集團價值모델(GVM)변수들이 個人實利모델(SIM) 변수들보다 節次公正性(PJ)에 대한 설명력이 클 것이다.

2. 變數의 操作的 定義

1) 組織公正性의 決定變數

(1) 有利性(favorability)

有利性은 人事管理시스템의 운용에 의해 개인이 받은 人事管理결과가 타인에 비해 유리하다고 인식하는 정도를 의미하며 승진, 임금, 인사고과의 세 측면에서 측정한다. 즉, 자신의 승진, 승격이 빠르다고 생각하는 정도, 임금을 많이 받고 있다고 생각하는 정도, 인사고과에서 높은 평가를 받고 있다고 생각하는 정도로 측정하였다.

(2) 重要性(importance)

重要性은 人事管理시스템의 운용에 의해 개인이 받은 人事管理결과에 대해 개인이 부여하는 중요도의 정도를 의미하며 승진, 임금, 인사고과의 세 측면에서 측정한다.

(3) 統制性(control)

統制性은 人事管理시스템의 운용에 의해 개인이 받은 人事管理 결과에 대해 자신이 행사하였다고 인식하는 영향력의 정도를 의미하며 영향력 행사의 제도가 마련되어 있는가와 실질적으로 영향력이 행사되고 있는가를 승진, 임금, 인사고과의 세 측면에서 측정한다.

(4) 中立性(neutrality)

中立性은 人事管理시스템이 인맥, 지연, 학연 등이나 성별에 의해서 영향을 받지 않고 운용되고 있다고 인식하는 정도를 의미하며 승진, 임금, 인사고과에 대하여 측정한다.

(5) 一貫性(consistency)

一貫性은 人事管理시스템이 人事管理의 기준을 모든 사람에게 동일하게 적용되며 시간에 걸쳐 일관적으로 적용되고 있다고 인식하는 정도로서 승진, 임금, 인사고과의 세 측면에서 측정한다.

(6) 正確性(accuracy)

正確性은 人事管理시스템이 합리적 기준과 명확한 정보에 의해 운용되고 있다고 인식하는 정도를 의미하며 승진, 임금, 인사고과의 세 측면에서 측정한다.

(7) 倫理性(ethicality)

倫理性은 人事管理시스템의 운용에 있어서 회사가 구성원들을 인격과 권리를 존중하면서 대우하고 있다고 인식하는 정도를 의미하며 상사와 최고경영자의 두 측면에서 측정한다.

(8) 信賴性(trust)

信賴性은 人事管理시스템의 운용에 있어서 회사가 항상 공평무사하고 신뢰받을 수 있도록 구성원들을 대우하려고 노력하고 있다고 인식하는 정도를 의미하며 상사와 최고경영자와의 두 측면에서 측정한다.

(9) 相互性(reciprocity)

相互性은 人事管理시스템의 운용에 있어서 원활한 정보의 유통과 자유로운 의견개진이 이루어지고 있다고 인식하는 정도를 의미한다.

2) 組織公正性 變數

(1) 分配公正性(Distributive Justice)

分配公正性은 인사시스템의 운용결과에 대해서 공정하다고 인식하는 정도를 의미하며 책임, 경험, 근속년수, 노력에 비추어 승진, 임금, 인사고과 결과가 공정하다고 인식하는 정도를 측정한다.

(2) 節次公正性(Procedural Justice)

節次公正性은 인사시스템의 운용과정에 대해서 공정하다고 인식하는 정도를 의미하며 승진, 임금, 인사고과의 절차가 공정하다고 인식하는 정도와 고과결과의 승진반영, 고과결과의 임금반영의 공정성으로 측정한다.

3. 設問의 構成

본 연구에서 사용하는 설문지의 모든 문항은 7점 척도로 설계하였다.

組織公正性의 결정변수는 人事管理시스템의 특성과 관련된 8개 변수들에 대한 설문들로 측정하였다. 이 중에서 倫理性과 信賴性, 相互性을 제외한 6가지 변수들은 人事管理시스템 중 승진관리, 임금관리, 인사고과에 대하여 각각 그 특성을 질문하였다. 倫理性과 信賴性, 相互性은 일반적 조직운용과 관련된 질문으로 이루어졌다.

組織公正性 변수는 인사시스템에 대한 公正性認識과 관련된 分配公正性과 節次公正性에 대한 설문들로 측정하였다. 分配公正性은 Price & Mueller(1986)의 Distributive Justice Index의 6개 항목 중 4개를 선택하여 승진, 임금, 고과에 대하여 각각 질문함으로써 총 12 문항으로 측정하였다. 節次公正性에 대한 설문은 승진, 임금, 인사고과의 과정상의 공정성을 질문한 3항목에 고과의 승진 반영, 고과의 임금반영 등 2개 항목을 추가하여 총 5개 항목으로 구성하였다.

4. 調査方法

본 연구는 연구모형에 따라 작성한 설문지를 개인이 응답하도록 하였다. 먼저 사전 연구로서 2개 기업의 70명을 조사하여 신뢰도 분석을 한 결과 표현이 애매한 부분과 Item Total Correlation이 낮은 항목은 수정하거나 교체하여 본 조사를 실시하였다.

본 조사는 원래 1개 기업에 100명씩 15개 기업의 1,500명을 표본대상으로 조사를 실시하였으나 4개 기업은 중도에 설문회수가 불가능하여 11개 기업의 1,100명을 대상으로 설문조사를 하였다. 조사는 각 기업의 인사 또는 기획담당과부장을 통하여 직급별, 직종별로 고르게 분포되도록 하였다. 회수되어 최종분석에 사용된 설문지는 총 816개 였다.

먼저 조사대상 기업들을 업종별로 보면 자동차 2개, 석유화학 2개, 전기 전자 2개, 건설 3개, 무역 1개, 금융 1개 등 총 11개 기업을 조사대상으로 하였으며 1개 기업에 100 개씩 배포하였으므로 회수율은 74.2%였다.

성별로는 남자가 83.2%, 여자가 16.8%였으며, 연령별로 보면 20대가 40.6%, 30대가 44.3%, 40대가 14.2%, 50대 0.9%였다. 학력별로는 고졸이 18.2%, 전문대졸이 7.8%, 대졸이 64.8%, 대학원 이상이 9.2%였다.

또한 직종별로는 사무관리직이 60.7%, 영업직이 18.1%, 기술직이 15.2%, 연구직이 6.0%였으며, 직위별로 보면 사원급이 51.9%, 대리급이 23.5%, 과장급이 21.7%, 부장급이 2.9%였다.

5. 分析方法

결정변수와 組織公正性의 관계를 분석하기 위하여 SIM변수와 GVM변수를 축차적으로 Regression equation에 포함시켜 분석하는 Hierarchical Regression Analysis를 실시하였다.

IV. 研究의 結果

決定變數와 組織公正性의 관계는 다중회귀 분석을 통하여 살펴보았다.

가설 H_1 , H_2 는 <표 1>과 <표 2>의 Full Model의 표준화 회귀계수의 유의도를 살펴봄으로써 검증하였다.

1. 決定變數와 分配公正性의 關係에 관한 假說檢證

決定變數와 分配公正性을 포함시킨 회귀모델(<표 1>의 Full Model)을 살펴보면 회귀식에 포함된 決定變數들은 分配公正性의 47.8%를 설명해 주고 있다. 각각의 決定變數들을 살펴보면 유리성과 중요성, 정확성이 分配公正性에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 유리성이 높을수록 분배공정성 인식이 높은 것으로 나타났다($\beta = .367$). 또한 중요성이 높을수록 분배공정성이 낮은 것으로 판명되었다

($\beta = -.103$). 따라서 오히려 가설과 반대되는 결과가 나왔다. 그리고 정확성이 높을수록 분배공정성이 높게 나타났다($\beta = -.344$). 그러나 나머지 決定變數들과 分配公正性의 관계에 관해서는 가설이 모두 기각되었다.

2. 決定變數와 節次公正性의 關係에 관한 假說檢證

決定變數들과 節次公正性의 관계를 보면, <표 2>의 Full Model에서 보는 바와 같이 決

〈표 1〉 決定變數와 分配公正性(DJ)의 關係^{a,b}

결정변수		Reduced Model	Full Model
S V 변수	유리성	.471**	.367**
	중요성	-.082**	-.103**
	통제성	.139**	-.037
G V M 변수	중립성		.037
	일관성		.032
	정확성		.344**
	윤리성		.100
	신뢰성		.030
	상호성		.042
F			39.58
P			.000
R ²			.181
F	105.03		69.81
P	.000		.000
R ²	.299		.478

a. 표준화 회귀계수(Beta)가 표시되어 있음.

b. *: $p < .05$ **: $p < .01$.

定變數들은 節次公正性의 63.2%를 설해 주고 있다. 개별결정변수별로 절차 공정성과의 관계를 보면 유리성, 중립성, 일관성, 정확성, 윤리성이 절차 공정성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

먼저 유리성이 높을수록 節次公正性이 높게 나타났다($\beta = .072$), 그리고 중립성이 높을수록($\beta = .068$), 일관성이 높을수록($\beta = .166$), 정확성이 높을수록($\beta = .513$), 윤리성이 높을수록($\beta = .083$) 節次公正性이 높게 나타났다. 따라서 유리성, 중립성, 일관성, 정확성, 윤리성에 대해서는 가설이 채택되었으며, 다른 결정변수들에 대해서는 기각이 되었다.

組織公正性을 설명해 주는 두가지 모델, 즉 개인실리모델(SIM)과 집단가치모델(GVM)의 비교에 관한 가설검증은 Hierarchical Regression Analysis에 의해 이루어졌다. 〈표 1〉의 Reduced Model을 보면 分配公正性은 세개의 SIM변수에 의해 29.9%가 설명되고 있다($F = 105.03$, $P = .000$, $R^2 = .299$). 이 세개의 SIM변수에 6개의 GVM변수들

〈표 2〉 決定變數와 分配公正性(DJ)의 關係^{a,b}

결정변수		Reduced Model	Full Model
S V 변수	유리성	.471**	.072**
	중요성	-.082**	-.103**
	통제성	.139**	-.033
G V M 변수	중립성	.075**	.068
	일관성	.167**	.166**
	정확성	.524**	.513****
	윤리성	.087*	.083*
	신뢰성	.066	.065
	상호성	.047	.048
F			3.61
P			.013
ΔR^2			.006
F	207.76		69.81
P	.000		.000
R^2	.633		.639

a. 표준화 회귀계수(Beta)가 표시되어 있음.

b. *: $p < .05$ **: $p < .01$.

을 포함하여 분석한 Full Model을 보면 추가적인 分配公正性의 설명분이 18.1%로 나타나($F = 39.58$, $P = .000$, $R^2 = .181$). 모든 決定變數들에 의해 分配公正性의 47.8%를 설명해주는 것으로 나타났다($F = 69.81$, $P = .000$, $R^2 = .478$). 따라서 SIM변수들이 GVM변수들보다 DJ에 대한 설명력이 클것이라는 가설 H_3 는 채택되었다.

〈표 2〉의 Reduced Model을 보면 節次公正性은 6개의 GVM변수들에 의해 63.3%가 설명되고 있다 ($F = 207.76$, $P = .000$, $R^2 = .633$). 이 6개의 GVM변수에 SIM변수들을 포함하여 분석한 Full Model을 보면 추가적인 節次公正性의 설명분이 0.6%로 나타나($F = 3.61$, $P = .013$, $R^2 = .006$). 모든 결정변수들에 의해 節次公正性의 63.9%를 설명해주는 것으로 나타났다($F = 131.72$, $P = .000$, $R^2 = .639$).

따라서 GVM변수들이 SIM변수들 보다 PJ에 대한 설명력이 클것이라는 가설 H_4 은 채택되었다.

IV. 論 議

이상에서 살펴본 가설검증의 결과를 종합적으로 평가해 보면 이론연구의 결정을 대체로 지지해 주는 것으로 볼 수 있다. 즉, SIM변수들이 分配公正性과 밀접하게 관련되어 있고, 반면에 GVM변수들은 節次公正性과 유의한 관련성을 보인다는 사실이 확인되었다. 그러나 좀더 세부적으로 살펴 보면 몇가지 사실은 검토가 필요하다. 예를들면 중요성이 分配公正性에 유의적인 부의 영향을 미친다는 사실은 매우 새로운 발견이다.

이것은 인사시스템에 대한 중요성을 크게 인식하는 사람일수록 分配公正性이 낮을 것이라는 사실을 보여주는 것으로, 승진, 임금, 고과에 대한 집착이 큰사람일수록 자신이 받은 결과를 낮게 인식한다는 것을 의미한다.

또한 통제성이 공정성인식에 유의한 영향을 주지 않은 것으로 나타난 사실은 기존연구 결과와 상반된 것으로 본 연구에서의 통제성을 인사시스템에 대한 구성원의 영향력으로 측정하였던바, 우리나라의 기업들에 있어서 대부분이 구성원들이 참여하는 인사시스템의 설계나 운용이 이루어지지 않고 있어 측정의 차별성이 낮았기 때문에 아니었나 판단된다.

그리고 유리성은 分配公正性에 강하게 영향을 미치고 있으며 節次公正性에도 크지는 않지만 유의한 영향을 미치고 있다. 이것은 자신이 받은 인사시스템의 결과가 많다고 느끼는 사람일수록 分配公正性을 높게 인식한다는 것을 보여주고 있으며 이것은 SIM의 기본 논리, 즉 자신에게 유리한 방향에서 공정성을 인식한다는 사실과 일치하는 것이다.

또한 정확성은 分配公正性과 節次公正性에 모두 매우 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = 0.316, 0.517$).

이것은 인사시스템에 있어서 기준의 합리성과 정보의 정확성이 공정성인식에 매우 중요한 요소이며 관리의 포인트가 되어야 한다는 점을 보여주고 있다. 그리고 節次公正性은 GVM에 의해서 설명되는 것이 타당하다는 종합적 판단을 지지해 주고 있다. 그러나 신뢰성, 상호성 등이 유의한 영향을 보이지 못하는 사실과, 유리성이 유의한 영향을 미치는 것은 종합적으로 평가해 보면 GVM에 의해 節次公正性을 설명하는 것에 다소의 제한을 하고 있다고 볼 수 있다.

參 考 文 獻

- 김명언, 이현정, “조직공정성: 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 봉급만족
과의 관계”, 『韓國心理學會誌』, Vol.6, No.2, 1992, pp.11-28.
- Adams, J.S., Inequity in Social Exchange, In L.Berkowitz(Ed.), *Advances in Experimental
Social Psychology*, Vol.2, New York: Academic Press, 1965, pp.267-299.
- Alexander, S. & Ruderman, M., The Role of Procedural and Distributive Justice in
Organizational Behavior, *Social Justice Research*, 1, 1987, pp.177-198.
- Barrett-Howard, E. & Tyler, T., Procedural Justice as a Criterion in Allocation Decisions,
Journal of Personality and Social Psychology, 50, 1986, pp.296-304.
- Bernd Wegener, Equity, Relative Deprivation, and the Value Consensus Paradox, *Social
Justice Research*, Vol 4, No.1, 1990, pp.65-86.
- Bies, R.J., Identifying Principles of Interactional Justice, The Case of Corporate
Recruiting.In R.J. Bies(Chair), *Moving Beyond Equity theory: New Directions in
Research in Justice in Organizations, Symposium* Conducted at the Meeting the
Academy of Management, Chicago.IL., 1986.
- Bies, R.J., & Shapiro, D.L., Interaction Fairness Judgements: The Influence of Causal
Accounts, *Social Justice Research*, 1, 1987, pp.199-218.
- Cohen, R.L., Procedural Justice and Participation, *Human Relations*, 38, 1985, pp.643-
663.
- Cropanzano,R. & Folger,R., Referent Cognitions and Task Decision Autonomy: Beyond
Equity Theory, *Journal of Applied Psychology*, 74, 1989, pp.293-299.
- Cropanzano, R. & Folger, R., Procedural Justice and Worker Motivation, In R. M.Steers &
Dean, B. Mcfarlin, & Paul, D. Sweeney, Locus of Control as a Moderator of the
Relationship between Perceived Influence and Procedural Justice, *Human Relations*,
Vol.44, No.4, 1991, pp.333-342.
- Dean, B. Mcfarlin, & Paul, D. Sweeney, Distributive and Procedural Justice as Predictors
of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes, *Academy of Management
Journal*, Vol.35, No.3, 1992, pp.626-237.

- Deutsch, M., Equity, Equality and Need: What Determines which Value will be used as the Basis for Distributive Justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 1975, pp.137-149.
- Dyer, L. & Pheriault, R., The Determinants of Pay Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 61, 1976, pp.596-604.
- Folger, R., Rethinking Equity Theory: A Referent Cognitions Model. In H.W. Bierhoff, R. L. Cohen, & J. Greenberg(Eds.), *Justice in Social Relations*, New York: Plenum, 1986, pp.145-162.
- Folger,R., Distributive and Procedural Justice in the Workplace, *Social Justice Research*, 1, 1987, pp.143-160.
- Folger, R. & Martin, C., Relative Deprivation and Referent Cognitions: Distributive and Procedural Justice Effects, *Journal of Applied Psychology*, 22, 1986, pp.531-546.
- Folger, R. & Konovsky, M., Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal*, 32, 1989, pp.115-130.
- Fryxell, G.E. & Gordon, M.E., Workplace Justice and Job Satisfaction as Predictors of Satisfaction with Union and Management, *Academy of Management Journal*, 32, 1989, pp.851-886.
- George C. Thorntaon, Assessment Centers in Human Resource Management, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1992.
- Gordon, M.E. & Fryxell, G.E., Voluntariness of Association as a Moderator of the Importance of Procedural and Distributive Justice, *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 1989, pp.993-1009.
- Greenberg, J., The Distributive Justice of Organizational Performance Appraisals, In H. W.Bierhoff, R.L. Cohen, & J.Greenberg(Eds.), *Justice in Social Relations*, New York: Plenum Press, 1986, pp.337-352.
- Greenberg, J., Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations, *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986, pp.340-342.
- Greenberg, J., Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Ustify the Ends? *Journal of Applied Psychology*, 72, 1987, pp.55-71.
- Greenberg, J., A Taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*, 12, 1987, pp.9-22.

- Greenberg, J., Using Diaries to Promote Procedural Justice in Performance Appraisals, *Social Justice Research*, 1, 1987, pp.219-234.
- Greenberg, J., Equity and Workplace Status: A Field Experiment, *Journal of Applied Psychology*, 73, 1988, pp.606-613.
- Greenberg, J., Looking Fair vs. Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice, In B.M. Staw & L.L. Cummings(Eds), *Research in Organizational Behavior*, 12, Greenwich,C T: JAI Press, 1990, pp.111-157.
- Greenberg, J. & Leventhal, G.S., Equity and the Use of Overreward to Motivate Performance, *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 1976, pp.179-190.
- Greenberg, J. & Tyler, T.R., Why Procedural Justice in Organizations?, *Social Justice Research*, 1, 1987, pp.127-142.
- Homans, G.C., *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt, Brace, & World, 1961.
- Joel Brockner, Scope of Justice in the Workplace: How Survivors React to Co-worker Layoffs, *Journal of Social Issues*, Vol.46, No.1, 1990, pp.95-106.
- John, H. Ellard, & Douglas, D. Bates, Evidence for the Role of the Justice Motive in Status Generalization Process, *Social Justice Research*, Vol 4, No.2, 1990, pp.115-133.
- LaTour, S., Determinants of Participant and Observer Satisfaction with Adversary and Inquisitorial Modes of Adjudication, *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 1978, pp.1531-1545.
- Leung, K., & Lind, E.A., Procedural Justice and Culture: Effects of Culture, Gender, and Investigator Status on Procedural Preference, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 1986, pp.1134-1140.
- Leung, K., & Li, W.K., Psychological Mechanisms of Process Control Effects, *Journal of Applied Psychology*, 75, No.6, 1990, pp.613-620.
- Leventhal, G.S., What Should be Done with Equity Theory? in K.J.Gergen,M.S. Greenberg, & R.H. Willis(Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*: New York: Plenum, 1980, pp.27-55.
- Lind, E.A., & Tyler, T., *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum, 1988.

- Lissak, R.I., & Sheppard, B.H., Beyond Fairness: The Criterion Problem in Research on Dispute Intervention, *Journal of Applied Social Psychology*, 13, 1983, pp.45-65.
- Michael,A.Hogg, & Jane Sunderland, Self-Esteem and Intergroup Discrimination in the Minimal Group Paradigm, *British Journal of Social Psychology*, 30, 1991, pp.51-66.
- Mowday, R.T., Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations. In R.M.Steers & L.W. Porter(Eds.), Motivation and Work Behavior(4th ed.): New York:McGraw-Hill, 1987, pp.89-110.
- Price, J.L., & Mueller, C.W., *Handbook of Organizational Measurement*, Marshfield, MA: Pitman, 1986.
- Raymond Boudon, Sentiments of Justice, *Social Justice Research*, Vol.5, No.2, 1992, pp. 113-135.
- Reis, H.T., Levels of Interest in the Study of Interpersonal Justice, In H.W. Bierhoff, R.L. Cohen, & J. Greenberg(Eds.), *Justice in Social Relations*, New York: Plenum Press, 1986, pp.187-210.
- Sheppard, B.H., Third-Party Conflict Intervention:A Procedural Framework, In B. M. Straw & L.L. Cummings(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, Vol.6, 1984, pp.141-190.
- Stone, E.F., & Hollenbeck, J.R., Some Issues Associated with the Use of Moderated Regression, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 1984, pp.195-213.
- Thibaut, J., & Walker, L., *Procedural Justice: A Psychology Analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.
- Thibaut, J., & Walker, L., Latour, S., & Houlden, P, Procedural Justice as Fainess, *Stanford Law Review*, 26, 1974, pp.1271-1289.
- Tyler, T.R., Conditions Leading to Value Expressive Effects in Judgements of Procedural Justice: A Test of Four Models, *Journal of Personality and Social Psychology* , 52, 1987, pp.333-344.
- Tyler, T.R., The Psychology of Procedural Justice: A Test of Group-value Model, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1989, pp.830-838.