

昇進,報償,評價시스템에 대한公正性 認識에 관한 研究

鄭 机 九

目 次

- | | |
|--------------|------------|
| I. 序 論 | IV. 研究의 結果 |
| II. 先行研究의 概觀 | V. 要約 및 結論 |
| III. 研究의 設計 | |

I. 序 論

組織公正性은 조직에서 주로 人事시스템과 관련하여 판단된다. 따라서 조직의 인사 시스템의 제기능들을公正性의 관점에서 이해하는 것은公正性 연구를 조직내부로 끌어들이기 위해 반드시 필요하다. 물론 그러한 관점이 이미 인사관리시스템의 이해와 판단, 그리고 분석을 위하여 적용되고 있지만 보다 체계적인 이론적 토대위에서 포괄적으로 인사시스템을 조망해보는 노력은 아직도 매우 부족한 실정이다.

人事管理의 하위시스템들은 어느 것 하나도 독립적으로 가능하지 않다. 상호 밀접하게 연결되어 한 시스템의 결과가 다른 시스템에 투입되어 그 시스템의 결과로 산출되며 다시 다른 시스템으로 투입되는 매우 복잡한 연결 네트워크 관계를 갖는다. 인사관리시스템의 하위시스템으로서 가장 핵심적인 昇進시스템, 報償시스템, 評價시스템의 연결관계는 인사시스템의 공정성을 좌우하게 된다.

각각의 시스템을 過程과 結果로 구분해 볼 때 評價시스템의 결과는 昇進시스템에 투입되어 승진, 승격의 결정에 반영된다. 또한 평가시스템의 결과는 報償시스템에 투입되어 승호, 보너스, 수당 결정에 반영된다. 그리고 승진시스템의 결과는 보상시스템에 투입되어 직급, 직위 등에 따른 급여의 상승으로 연결된다. 여기서 주목할 만한 것은 평

* 群山大學校 經營學科 專任講師

가 시스템은 과정이나 결과 모두가 人事시스템에서의 절차로 작용하는 특성을 갖는다. 따라서 이와같은 시스템간의 연결이 얼마나 합리적이며 공정하게 이루어지는가가 곧 인사시스템의 효율성과 유효성을 결정한다고 할 수 있을 것이다.

특히 최근에 인사관리의 公正性에 대해 많은 논란이 되고 있으나 과연 어떠한 것이 공정한 것인지, 인사관리를 공정히하기 위해서는 어떻게 하여야 하는지, 또 인사관리가 공정하다면 어떤 결과가 나타나는지 등에 대한 체계적인 연구는 매우 부족한 실정이라고 하지 않을 수 없다.

특히 한국사회의 전환기적 시점, 즉 권위주의에서 민주주의로, 저임금시대에서 고임금시대로, 노동중시시대에서 여가중시시대로의 이행에 따르는 기업의 人事管理상에서 나타나는 제반 갈등과 문제들을 해결하기 위해서는 이와 같은 연구들이 광범위하고 다양하게 이루어져야 할 것으로 믿는다. 이러한 취지에서 본 연구는 다음과 같은 연구목적을 갖고 있다고 할 수 있다.

첫째, 한국기업의 구성원들이 인사시스템에 대해 느끼는 組織公正性(Organizational Justice)의 현상은 어떠한가를 알아보고자 한다. 節次公正性과 分配公正性에 대한 인식의 정도를 체계적으로 살펴보자 한다.

둘째, 한국기업에 있어서 구성원들의 公正性인식이 모티베이션, 직무만족, 직무몰입, 공헌의욕, 일체감, 이직의도 등의 결과변수에 어떠한 영향을 미치고 있는가? 특히 이러한 결과변수를 설명해주는데 있어서 節次公正性과 分配公正性의 상대적 중요성을 알아보고자 한다. 인사제도의 公正性에 대한 가치적, 당위적 시각에서의 논의가 이루어지고는 있으나, 보다 구체적으로 어떻게 영향을 미치는가에 대한 발견을 통해서 인사제도의 설계, 관리에 중요한 지침을 얻을 수 있을 것이다.

셋째, 어떠한 要因들이 한국 기업의 구성원들의 公正性인식에 유의한 영향을 미치고 있는가를 알아보고자 한다. 인사시스템에 대한 公正性인식에 있어서 人事시스템의 어떤 특성들이 중요하게 작용하는가를 찾아봄으로써 인사시스템의 公正性을 높일 수 있는 기준, 방안을 설정하는데 중요한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

넷째, 組織公正性인식과 원인 및 결과에 대한 체계적 연구를 통하여 이론적으로는 공정성연구의 인사시스템영역으로의 적용확대와 실무적으로는 한국기업의 인사관리시스템의 공정성확보와 효율성 증대를 위한 방안을 찾아보고자 한다.

II. 先行研究의 概觀

1. 組織公正性의 決定變數

1) 個人實利모델(SIM)에 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 긍정적結果를 보장해 주는 節次의 사용을 허용하는 유리한 절차를 추구하는 것이다’ 라는 명제로 부터 직접적으로 도출된다.

결과의 공정성이 PJ의 강력한 決定要因이란 예측은 다른 사람의 이익이 장기적 이득을 위해 자신의 이익을 타협하도록 요구할 때 分配的公正性이 요구될 것이라는 가정에 근거한다. 만약 DJ가 SIM이 제시하는 重要性을 갖는다면 공정한 결과의 산출은 절차의 가장 중여한 요건중의 하나일 것이며, 公正한 절차에 의해서 의미되어지는 핵심요소 중의 하나일 것이다. 마지막으로 만약 이 모델이 가정하는 節次가 조화를 증진시키고 갈등을 감소시킨다는 것이 옳다면 절차 자체에 대한 갈등을 촉진시킬 것으로 생각되지 않는 節次들은 가장 공정한 것으로 보여질 것이다.

SIM은 또한 PJ가 언제 특별히 중요할 것인가를 예측해 준다. 본질적으로 이 모델은 사회적 相互關係를 통한 장기적 이익을 위해 순수한 個人的利益을 포기하는 방식으로 복잡한 의사결정을 하는 메카니즘으로서 절차를 생각한다. PJ에 대한 관심이 節次의 이러한 기능을 반영하는 만큼 PJ의 중요성이 결정의 중요성과 개인간 調和가 중요한 목적인 정도의 결합함수라고 기대할 수 있을 것이다. 決定의 重要性이 커질수록 의사결정 메카니즘의 중요성이 증대하고, 그 메카니즘 즉 절차가 공정하다는 사실을 확실히 해주는 重要性도 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 DJ에 영향을 미치는 연구결과를 제시했다. 그러나 DJ에 상대적으로 보다 영향력이 강한 것으로 나타났다. 그는 結果有利性을 결과의 절대적인 측면과 상대적인 측면에서 측정하였다. 절대적인 기준으로는 관련된 문제가 해

결되었는가를 조사하였고, 상대적인 측면에서는 결과에 대해 과거의 경험과 현재의 경험을 비교하고, 실제의 경험과 기대를 비교하고, 다른 사람에게 발생한 결과를 비교하고, 가까운 사람들의 경험과 비교하는 4 가지 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성을 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 過程統制와 決定統制가 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) 集團價值모델(GVM)에 의거한 組織公正性의 決定變數

GVM은 인식하는 個人的 가치 뿐만 아니라 특정한 集團이나 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 예측 할 수 있다. 社會化에 대한 논의로부터 전통적인 절차가 집단의 가치시스템의 한 부분이었기 때문에

보다 공정하다고 보는 경향이 강할 것이라는 예측을 할 수 있다.

GVM은 또한 集團이나 個人的 가치와 상관없이 PJ에 영향을 미칠 것으로 보는 몇가지 요인들을 예측한다. 절차가 가치표현을 허용하는 정도와 사람들이 공손하고 존엄하게 대우 받는 정도가 그 요인들이다. 이 요인들은 PJ의 바탕이 되는 기본적인 가치, 즉 集團이나 社會의 구성원으로서의 지위인식과 밀접하게 연결되어 있기 때문에 PJ에 있어서 유력한 요인으로 기대될 것이다.

GVM은 PJ의 重要性에 대해 몇가지 예측을 보여준다. 이 모델에서는 절차를 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 정당화와 주장은 태도 변화에 있어서 특별히 영향력을 미칠 가능성이 있다. 또한 절차는 집단에 대한 인식과 밀접하게 연결되어 있다고 보기 때문에 PJ의 중요성은 집단의 중요성의 함수일 것이다. 또한 절차는 集團價值의 표현이기 때문에 전통적 가치를 강하게 고수하는 사람일수록 절차를 가장 중요하게 판단할 것이다.

GVM은 또한 PJ는 집단내에서의 지위가 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 集團內에서 자신의 지위를 인정해 주는지에 특별히 민감할 것이다. 불안정한 지위의 사람은 자신의 지위가 무시 또는 거부되고 있기 때문에 절차를 不公正하게 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 타협을 해야 하거나 때로는 다른 사람의 욕구에 양보해야 할 경우도 있다. 그러므로 어떤 특정한 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 가정

을 할 것이라고 주장했다.

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

어떤 특정한 상황에서 사람들은 편파적이지 않은 결정 즉 中立性에 관심을 기울일 것이다(Tyler, 1989). 이것을 Leventhal(1980)은 偏見排除(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 공헌에 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 것일고 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 것이

라고 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 *erhicality*와 Tyler의 *standing*은 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 촛점을 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.

2. 組織公正性의 結果變數

Alexander와 Ruderman(1987)은 공정성판단과 조직에서의 태도사이의 관계를 연구하였다. 이들은 20개의 공정성 관련 항목들을 要因分析한 결과 세가지 節次公正性요인(참여, 업적평가공정성, 이의제기 節次公正性)과 세가지 分配公正性 요인(임금공정성, 승진·성과 관련성, 낮은 성과의 용인)으로 나누었다. 이들은 또한 공정성과 관련된다고 생각되는 6가지 변수(직무만족, 갈등과 조화, 경영층에 대한 신뢰, 이직의사, 긴장과 스트레스, 감독자평가)를 조사하였다.

이들은 공정성요인들과 조직변수들 사이의 관계를 다중회귀분석을 통하여 분석하였

다. 그 결과 긴장과 스트레스를 제외한 5가지 변수들은 두가지 공정성에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 그리고 5개중 4개 변수는 PJ보다 DJ에 의해서 더 크게 영향을 받고 있는 것으로 나타났다. 단지 이직의사만이 PJ보다 DJ에 의해서 강하게 영향을 받는 것으로 나타났다. 이들의 연구는 PJ에 의해서 중요한 態度變數들이 영향을 받는다는 사실을 보여주는 것이다. PJ는 조직에 있어서 구성원들의 중요한 태도를 10% - 21% 설명해주는 것으로 나타났다(〈표 2-1〉 참조).

〈표 2-1〉 조직공정성과 결과변수의 관계

종속변수	절차공정성 R ²	분배공정성 R ²	합계 R ²
직무만족	.105*	.019*	.189*
감독자평가	.212*	.029*	.375*
갈등과조화	.144*	.020*	.245*
이직의사	.009*	.134*	.142*
경영층에 대한 신뢰	.114*	.046*	.261*
긴장과스트레스	.001	.000	.001

(註) 회귀식에 추가로 포함될 경우의 R² 증가분이 수록되어 있음.

* P < .001

자료 : Alexander,S. & Ruderman,M. , The role of procedural and distributive justice in organizational behavior, Social Justice Research, 1, 1987, pp. 177-198.

Lissak, Mendes와 Lind(1983)는 PJ 및 DJ와 職務滿足사이의 관계를 연구한 결과 PJ가 DJ보다 職務滿足에 영향을 미치는 것을 발견했다. 그리고 PJ는 감독자에 대한 평가에도 영향을 미치는 것으로 나타났다(Greenberg,1987b).

따라서 PJ는 여러가지 중요한 態度들에 영향을 미치는 것을 알수있다. 특히 PJ는 특정결과에 대한 태도가 아니라 조직이나 제도에 대한 態度에 강하게 영향을 미친다. 따라서 조직몰입, 충성심, 작업집단 응집성 등의 조직에 대한 태도들도 PJ에 의해서 강하게 영향을 받을 것으로 예측할 수 있다. 공정한 節次는 QWL의 중요한 측면이며 좋은 노사관계에 필수적인 것이라고 볼수있다.

SIM에서 PJ의 結果로서 예측하는 것은 무엇인가? 첫째로 PJ판단은 단일의 경험에 대한 특정한 태도보다는 집단, 조직이나 제도에 대한 態度에 보다 강한 영향을 미치게 될 것이다. 왜냐하면 PJ판단은 특정경험에 대한 특별한 태도보다는 집단

이나 리더에 대한 일반적 態度에 부합하는 시점에서의 일반화수준을 갖기 때문이다. 그 러므로 리더나 조직에 대한 개인의 평가는 특정한 결과나 경험에 대한 滿足보다는 PJ 판단에 의해서 강하게 영향을 받게 될 것이다. 또한 PJ판단은 集團凝聚性(group cohesiveness)과 集團忠誠心(group loyalty)에 강한 영향을 줄 것이다. 왜냐하면公正한 절차는 구성원들 하여금 그들의 이익이 集團멤버쉽에 의해서 보호되고 증진될 것이라고 구성원들에게 확실시 해줄것이기 때문이다.

GVM에서 PJ의 결과는 SIM에서와 비슷하지만 그 설명이 전혀 다르다. GVM에서는 집단에 대한 태도와 집단내의 권위에 대한 태도는 PJ 판단에 의해서 강하게 영향을 받을 것이다. GVM에 따르면 이러한 효과는 PJ와 다른 집단특성의 밀접한 인지적 연결에 기인한다. 즉 節次가 집단을 정의해주는 중요한 특성중에 하나로 인식되기 때문이다. 같은 이유로 集團忠誠心과 没入은 PJ판단에 의해서 강하게 영향을 받을 것이다. 또한 GVM은 PJ가 인식하는 사람에게 상당한 호감을 작동시킬 능력을 갖고 있다고 본다. 이 모델에 의하면 PJ의 위반은 集團이나 個人的 기본적 가치를 훼손하는 것이기 때문에 절차적 불공정은 불공정을 야기한 사람에 대한 분노와 혐오의 강력한 원인이 될 것이다.

III. 研究의 設計

1. 變數의 操作的 定義

1) 人事시스템의 特性 變數

(1) 有利性(favorability)

有利性은 人事管理시스템의 운용에 의해 개인이 받은 人事管理結果가 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 人事管理結果에 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 최고경영자의 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) 人事시스템의 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) 組織有效性 變數

(1) 모티베이션(job motivation)

모티베이션은 개인이 내재적인 滿足을 얻기 위해서 자신의 일을 보다 잘하고자 원하는 정도를 의미하며 내재적 직무 모티베이션(implicit job motivation)을 측정한다.業務를 잘했을 때 만족을 느끼는 정도, 업무를 못했을 때 부족함을 느끼는 정도, 자신의 업무에 최선을 다하고 있음을 자랑스럽게 느끼는 정도, 업무를 보다 효과적으로 하는 방법을 생각하는 정도로 측정한다.

(2) 職務滿足(job satisfaction)

職務滿足은 자신이 하고있는 일에 대해 느끼는 호의적 감정의 정도를 의미하며, 전체적인 일에 대한 만족과 직무를 다시 선택할 기회가 부여될 경우 지금 하고 있는 일을 다시 선택할 의사의 정도, 자신의 일을 처리하기에 충분한 정보의 획득 정도, 자신의 재질을 개발할 기회의 부여 정도, 일 처리의 충분한 권한 부여 정도로 측정한다.

(3) 職務投入(job involvement)

職務投入은 자신이 하고 있는 일에 대해 느끼는 심리적인 일치감을 의미하며, 직무가 요구하는 것 이상의 노력을 기울이는 정도, 퇴근 후에도 일에 대하여 생각하는 정도, 인생의 만족을 일에서 찾는 정도, 직무에 대한重要性의 정도로 측정한다.

(4) 貢獻意慾(contribution)

貢獻意慾은 회사를 위하여 열심히 노력하고자 하는 의지를 의미한다. 회사의 성공을 위해 최선의 노력을 다하려는 정도, 회사를 위해 일해 볼만하다고 자랑하는 정도, 직무 수행에 있어 회사의 격려정도, 회사의 장기적 발전을 생각하는 정도, 회사를 일할수 있는 최고의 회사로 생각하는 정도로 측정한다.

(5) 一體感(identity)

一體感은 개인이 회사의 목표와 가치에 대해 느끼는 공지와 수용의 정도를 의미한다. 회사에 대한 충성심의 정도, 회사와 자신의 가치관의 일치도, 구성원으로서의 자부심, 회사정책에 대한 호의도, 입사에 대한 자긍심으로 측정한다.

(6) 離職意圖(retirement)

離職意圖은 회사의 종업원으로 남고자하는 욕구의 정도를 의미한다. 같은 내용의 직무라도 현재의 회사에서 일하기를 선호하는 정도, 다른 사람들에게 회사에 대해 자랑스럽게 생각하는 정도, 회사에 계속 근무하기 위해서라면 어떤 직무든지 담당하려는 의도, 정년퇴직까지 근무할 경우 많은 것을 얻을 수 있다고 생각하는 정도로 측정한다.

2. 調查方法

본 연구는 연구모형에 따라 작성한 設問紙를 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 1500명을 표본대상으로 조사를 실시하였으나 4개 기업은 중도에 설문회수가 불가능하여 11개 기업의 1100명을 대상으로 설문조사를 하였다. 조사는 각 기업의 인사 또는 기획담당과부장을 통하여 직급

별, 직종별로 고르게 분포되도록 하였다. 회수되어 최종분석에 사용된 설문지는 총 816 개였다.

3. 設問의 構成

본 연구에서 사용하는 설문지는 크게 세 부분으로 이루어졌으며 모든 문항은 7점 척도로 설계하였다(〈표 4-1〉 참조).

첫번째 부분은 組織公正性의 결정변수, 즉 人事管理시스템의 특성과 관련된 8개 변수들에 대한 설문들로 이루어졌다. 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.

두번째 부분은 組織公正性 변수, 즉 인사시스템에 대한 公正性認識과 관련된 分配公正性과 節次公正性에 대한 설문들로 이루어졌다. 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.

세번째 부분은 組織公正性의 결과변수, 즉 조직유효성 변수에 대한 설문으로서 모티베이션, 職務滿足, 職務沒入, 一體感, 貢獻意慾, 離職意圖에 관한 질문으로 이루어졌다. 모티베이션은 Warr 등(1979)의 Intrinsic Job Motivation Measure의 6가지 항목으로 작성하였다($\alpha = 0.63\sim 0.82$, item total correlation = 0.38~0.59). 職務滿足은 Quinn & Staines(1977)의 6개 항목을 사용하였다. 조직몰입은 Porter 와 그의 동료들이 개발한 15 개 항목으로 질문하였다. Porter 등은 조직몰입을 조직의 목표와 가치에 대한 신뢰와 수용, 조직을 위하여 열심히 노력하고자 하는 의지, 조직의 구성원으로 남고자 하는 욕구 등의 3가지 요소로 개념을 정의하고 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)를 개발하였다. 15개항목의 $\alpha = 0.82\sim 0.93$, item total correlation = 0.36~0.72 였다. 본 연구에서는 이들 세 요소를 3개의 조직몰입 변수로 구분하여 측정하였다.

IV. 研究의 結果

本研究에서는 人事시스템의 다양한 하위시스템 중에서 핵심적인 세가지 하위시스템, 즉 승진시스템, 보상시스템, 평가시스템에 대한 한국기업 구성원들의 공정성인식을 종합적으로 측정하여 그 결정요인과 결과요인에 관한 분석을 시도하였다.

본 연구에서는 보다 현실적 시사점을 얻기 위해서 개별 하위시스템별로 어떤 요인이 공정성 인식에 영향을 미치고, 또 개별하위 시스템에 대한公正性認識은 어떤 결과요인에 영향을 미치는지를 분석하였다. 그럼으로써 昇進시스템, 報償시스템, 評價시스템의 공정성을 높이기 위해서는 어떠한 노력이 필요한가를 제시할 수 있고, 더 나아가서 각각의 인사하위시스템의 공정성을 높임으로서 얻게 되는 조직유효성의 제고 효과에 대해서도 예측이 가능하게 될 것이다.

1. 昇進시스템에 대한 公正性認識

昇進시스템은 人事시스템중에서도 가장 핵심적인 시스템이다. 조직에서 구성원들이 인사관리에 대한 불만을 토론할때 가장 자주 거론되고 있는 것이 승진관리의 불공정성이다.

특히 우리나라와 같이 신분적 지위의 重要性이 매우 높게 평가되고 연공적 임금제도에서 임금의 상승이 승진에 의해 크게 영향을 받는 상황하에서는 승진의 공정성 문제는 인사관리의 공정성을 좌우한다고 해도 과언이 아니다.

따라서 昇進시스템의 공정성을 높이는 노력이야말로 인사시스템의 공정성을 제고하기 위한 첨경이라고 할 수 있을 것이다. 어떤 요인들이 昇進시스템에 대한 구성원들의 공정성 인식에 영향을 미치고 있는가? 그리고 승진시스템에 대한 공정성인식이 組織有效性에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 구체적인 증거를 발견할 수 있다면 한국기업의 승진관리에 대한 중요한 시사점을 찾을 수 있으리라 생각된다.

여기서는 昇進시스템의 공정성인식에 영향을 미치는 결정요인과 공정성인식에 의해 나타나는 결과요인의 양상을 살펴보고자 한다.

1) 昇進시스템에 대한 公正性認識의 決定要因

조직의 구성원들이 昇進시스템에 대한 공정성인식에 어떤 요인들이 영향을 미치는가

하는 문제는 그동안 실무계와 학계에서 많은 연구가 이루어져 왔다. 그러나 대부분 실무적·문제해결적 접근의 한계를 극복치 못하고 체계성과 이론성을 갖춘 연구는 찾아보기 힘들었다. 본 연구에서는 승진시스템의 공정성인식과 관련되는 요인들을 포괄적으로 고려하여 분석을 시도하였다.

昇進시스템에 대한 공정성인식의 決定要因은 이론적 검토에 근거하여 9가지 요인을 추출하여 공정성인식에 어떻게 영향을 미치는가를 분석하였다.

첫째, 有利性은 구성원들이 조직내에서 자신의 승진·승격을 빠르다고 인식하는 정도를 의미한다.

둘째, 重要性도 구성원들이 조직생활을 함에 있어서 승진에 부여하는 중요도의 정도를 의미한다.

셋째, 統制性은 구성원들이 승진·승격 결정과정에서 실질적으로 영향력을 행사하고 있는가, 그리고 영향력을 행사할 수 있는 공식적인 제도적 장치가 마련되어 있는가의 정도를 의미한다.

네째, 中立性은 승진결정을 함에 있어서 성별, 지역, 학연 등에 의해 차별을 두지 않는 정도를 의미한다.

다섯째, 一貫性은 승진결정의 기준이나 원칙이 자주 바뀌지 않고 一貫性이 있는가, 그리고 승진기준이나 원칙에 모든 사람에게 一貫性있게 적용되고 있는가의 정도를 의미한다.

여섯째, 正確性은 승진관리의 기준이 합리적으로 설정되었는가, 그리고 승진결정이 그 기준에 맞는 정확한 자료와 정보에 의거하여 이루어지고 있는가의 정도를 의미한다.

일곱째, 倫理性은 조직에서 상사와 최고경영자가 부하들을 인격과 직무권한을 존중하여 대우하여 주는가의 정도를 의미한다.

여덟째, 신뢰성은 조직에서 상사와 최고경영자가 부하들을 관리함에 있어 서 항상 공평무사하게 대우하려고 노력하고 있다고 믿는 정도를 의미한다.

아홉째, 相互性은 조직에서 상사나 최고 경영자가 의사결정시에 하는 부하들의 의견 수렴의 정도와 자유로운 의사소통의 정도를 의미한다.

이와 같은 결정요인들이 승진시스템에 대한 공정성 인식, 즉 승진시스템에 대하여 인식하는 分配公正性(DJ)과 節次公正性(PJ)에 어떻게 영향을 미치는가를 살펴보았다. 승진시스템에 대한 分配公正性은 책임, 경험, 근속년수, 노력 등에 비추어 볼때 자신의

승진·승격에 대해 느끼는 공정성의 정도를 의미하며 節次公正性은 승진관리의 과정과 절차에 대해 느끼는 공정성의 정도를 의미한다.

〈표 4-1〉은 승진시스템에 대한 공정성 인식, 즉 分配公正性과 節次公正性을 종속 변수로 하고 9가지 결정변수를 독립변수로 하여 Multiple Regression 분석을 한 결과이다.

먼저 승진시스템에 대한 分配公正性을 살펴 보면 본 연구에서 설정한 9가지 결정변수들이 分配公正性을 39.4% ($R^2 = .394$)를 설명해주고 있다. 개별 결정변수별로 살펴보면 有利性 ($\beta = .434$)과 正確性 ($\beta = .249$)만이 분배 공정성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 승진시스템에 대한 分配公正性은 승진이 빠르다고 인식할수록 높게되며, 正

〈표 4-1〉 승진시스템에 대한 공정성인식과 결정요인의 관계 a, b

결정변수	종 속 변 수	
	분배공정성(DJ)	절차공정성(PJ)
유리성	.434**	.030
중요성	-.002	.020
통제성	-.003	.037
중립성	.016	.081**
일관성	.029	.091*
정확성	.249**	.479**
윤리성	.085	.089*
신뢰성	.048	.077
상호성	.048	.049
F	51.88	83.04
P	.000	.000
R^2	.394	.510

a. 표준화 회귀계수(Beta)가 표시되어 있음.

b. * : $P < .05$, ** : $P < .01$

確性이 높을수록, 즉 승진관리의 기준이 합리적으로 설정되고, 승진결정이 그 기준에 맞는 정확한 자료와 정보에 의거하여 이루어져야 높게 될 수 있다는 사실을 알 수 있다.

다음으로 승진시스템에 대한 節次公正性을 살펴보면, 결정변수들이 節次公正性을

51.0% ($R^2 = .510$) 를 설명해주고 있다. 개별 결정변수별로 살펴보면 正確性 ($\beta = .479$), 中立性 ($\beta = .081$), 一貫性 ($\beta = .091$), 倫理性 ($\beta = .089$) 등이 節次公正性에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서, 승진시스템의 節次公正性을 높이기 위해서는 승진관리의 기준을 합리적으로 설정하고, 그 기준에 맞는 정확한 자료와 정보에 의거하여 승진결정이 이루어 져야 한다. 그리고 승진결정을 함에 있어서 성별, 지역, 학연을 배제하여 차별을 두지 말아야 한다. 또한 승진결정의 기준이나 원칙이 자주 바뀌지 않고 一貫性이 있어야 하며, 승진 기준이나 원칙이 모든 사람에게 一貫性 있게 적용되어야 한다. 그리고 상사나 최고경영자가 부하들을 인격과 직무권한(재량권)을 존중하여 대우해 줄수록 승진시스템에 대한 節次公正性이 높아지게 된다.

이와같은 분석 결과를 종합적으로 살펴보면 승진시스템에 대한 공정성 인식을 제고하기 위해서는 가장 중요한 변수가 正確性임을 알 수 있다. 正確性이 높을수록 승진시스템에 대한 分配公正性과 節次公正性이 모두 높아지기 때문이다. 따라서 승진시스템의 설계에 있어서 승진·승격 기준을 구성원들이 합리적으로 생각할 수 있도록 설문조사, 인터뷰 등 다양한 방법에 의한 의견 수렴이 필요하다. 또한 승진결정시에 활용되는 여러가지 자료들, 예를 들면 시험성적, 교과성적, 면접결과 등이 정확하게 반영되도록 하여야 하고, 그러한 사실을 구성원들이 인식하도록 개방적으로 운영하는 것이 중요하다고 할 것이다.

2) 昇進시스템에 대한 公正性認識의 結果要人

승진시스템에 대한 공정성 인식 결과요인, 즉 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는가를 알아보기 위하여 승진시스템의 분배 공정성과 절차 공정성을 독립변수로 하고 모티베이션, 職務滿足, 職務沒入, 貢獻意慾, 一體感, 離職意圖 등을 종속변수로 하여 Multiple Regression 분석을 시도하였다. 여기서는 결과요인을 개인직무변수와 조직몰입 변수로 구분하여 살펴보기로 한다.

(1) 公正性認識과 個人職務變數

승진시스템에 대한 공정성 인식이 개인 직무변수, 즉 모티베이션, 職務滿足, 職務沒入 등에 미치는 영향을 알아보기 위하여 실시한 Multiple Regression 분석결과는 <표 4-2>에서 보는 바와 같다.

먼저 모티베이션에 대한 승진시스템의 분배 공정성과 節次公正性이 미치는 영향을 보면, 모티베이션의 2.1%($R^2 = .021$)를 分配公正性과 節次公正性이 설명해 주고 있어 그렇게 많은 부분을 승진시스템에 대한 공정성인식이 설명해 주지는 못하고 있는 것으로 나타났다.

그리고 절차 공정성($\beta = .120$)만이 모티베이션에 대한 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 職務滿足에 대해 승진시스템의 分配公正性과 節次公正性이 미치는 영향을 보면, 職務滿足의 4.1%($R^2 = .041$)를 分配公正性과 節次公正性이 설명해주고 있다. 그리고 分配公正性은 職務滿足에 유의한 영향을 미치지 못하고 있고, 절차 공정성($\beta = .168$)만이 職務滿足에 대한 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

職務沒入에 대한 승진시스템의 分配公正性과 節次公正性이 미치는 영향을 보면, 매우 낮은 영향을 보이고 있는 것으로 나타났다($R^2 = .010$). 그리고 節次公正性($\beta = .083$)만이 職務沒入에 유의한 영향을 미치고 있고 분배 공정성은 유의한 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 나타났다.

따라서 승진시스템에 대한 공정성 인식의 개인직무변수들에 대한 영향력은 낮은 것으로 나타났다. 그러나 分配公正性이 유의한 영향을 미치지 못하는데 반해서 節次公正性은 개인직무변수 모두에 있어서 유의한 영향을 미치고 있어 節次公正性의 상대적重要性을 알 수 있다. 따라서 승진시스템의 節次公正性을 줄이기 위한 관리 노력이 요청된다고 볼 수 있다.

〈표 4-2〉 승진시스템에 대한 공정성인식과 개인직무변수의 관계^{a, b}

종속변수 독립변수	모티베이션 (J. M)	직무만족 (J. S)	직무몰입 (J. I)
분배공정성(DJ)	.042	.062	.028
절차공정성(PJ)	.120**	.168**	.083*
F	8.08	16.42	3.79
P	.000	.000	.023
R^2	.021	.041	.010

a. 표준화 회귀계수(Beta)가 표시되어 있음.

b. * : $P < .05$, ** : $P < .01$.

(2) 公正性認識과 組織沒入變數

승진시스템에 대한 공정성 인식이 조직몰입변수, 즉 貢獻意慾, 一體感, 離職意圖 등에 미치는 영향을 알아보기위하여 실시한 Multiple Regression 분석결과는 〈표 4-3〉에서 보는 바와 같다.

먼저 貢獻意慾에 대해 승진시스템의 分配公正性과 節次公正性이 미치는 영향을 보면, 貢獻意慾의 15.3%($R^2 = .153$)를 分配公正性과 節次公正성이 설명해 주고 있어 승진시스템에 대한 공정성인식이 높을수록 조직에 대한 貢獻意慾이 높아짐을 알 수 있다. 그리고 節次公正性($\beta = .348$)은 $P < .01$ 에서, 分配公正性($\beta = .083$)은 $P < .05$ 에서 각각 貢獻意慾에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 상대적으로는 節次公正성이 分配公正성보다 貢獻意慾에 더큰 영향을 미침을 알 수 있다.

一體感에 대해 승진시스템의 分配公正性과 節次公正성이 미치는 영향을 보면, 一體感의 17.4%($R^2 = .174$)를 分配公正性과 節次公正성이 설명해주고 있어 승진시스템에 대해 공정하게 인식할수록 조직에 대한 一體感이 높아짐을 알 수 있다. 그리고 節次公正性($\beta = .329$)과 分配公正性($\beta = .141$)모두 $P < .01$ 에서 一體感에 유의한 영향을 미치고있다.

離職意圖에 대해 승진시스템의 分配公正性과 節次公正성이 미치는 영향을 보면, 離職意圖의 15.6%($R^2 = .156$)를 分配公正性과 節次公正성이 설명해주고 있어 승진시스템에 대해 공정하게 인식할수록 조직을 떠나고자하는 의도는 낮아짐을 알 수 있다. 그리고 절차 공정성($\beta = .276$)과 分配公正性($\beta = .186$) 모두 $P < .01$ 에서 離職意圖에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

〈표 4-3〉 승진시스템에 대한 공정성 인식과 조직몰입변수의 관계

종속변수 독립변수	공헌의욕 (Contribution)	일체감 (Identity)	이직의도 (Retirement)
분배공정성(DJ)	.083*	.141**	.186**
절차공정성(PJ)	.348**	.329**	.276**
F	69.82	81.91	71.01
P	.000	.000	.000
R^2	.153	.174	.156

a. 표준화회귀계수(Beta)가 표시되어 있음.

b. * : $P < .05$, ** : $P < .01$.

따라서 승진시스템에 대한 공정성 인식의 조직몰입변수들에 대한 영향력은 개인직무 변수들에 비하여 상대적으로 매우 높게 나타났다. 그리고 전체적으로 세가지 조직몰입 변수 모두에 있어서 節次公正性이 分配公正性보다 그 영향력이 크게 나타났다. 分配公正性은 세가지 조직몰입변수에 모두 유의한 영향을 미치지만 상대적으로 貢獻意慾 보다는 一體感과 離職意圖에 더 큰 영향을 미치고 있다. 따라서 전체적으로 보면 승진시스템의 分配公正性과 節次公正性을 모두 높이는 노력이 조직몰입변수, 즉 조직에 대한 貢獻意慾, 조직에 대한 一體感, 조직에 남고자 하는 의도 등을 높이기 위해 필요하다고 볼 수 있다.

2. 報償시스템에 대한 公正性認識

報償시스템은 승진시스템과 함께 인사시스템의 가장 중요한 하위시스템이다. 일반적으로 상위직보다는 하위직에서, 사무직보다는 생산직에서 상대적으로 승진보다 임금을 중요시하는 것으로 알려져 있다. 비록 본 연구에서 생산직은 조사대상에서 제외되어 있지만 보상시스템의重要性을 무시할 수는 없다.

또한 報償시스템에 대해서는 지금까지 分配公正性에만 촉점이 두어졌지만 최근의 연구결과들(McFarlin & Sweeney(1992))에서 보면 節次公正性의重要性이 크게 부각되고 있다.

따라서 보상시스템에 대해서도 分配公正性과 節次公正性을 모두 고려하여 공정성인식의 결정요인과 결과요인을 살펴보는 것이 실무적 시사점을 찾기 위해 유용하리라 생각된다. 즉 어떤 요인들이 보상시스템에 대한 구성원들의 공정한 인식에 영향을 미치고 있는가? 그리고 보상시스템에 대한 공정성 인식이 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 구체적 증거를 발견할 수 있다면 한국기업의 보상관리에 대한 중요한 시사점을 찾을 수 있으리라 생각된다.

여기서는 보상시스템의 공정성인식에 영향을 미치는 결정요인과 공정성인식에 의해 나타나는 결과요인의 양상을 살펴보고자 한다.

1) 報償시스템에 대한 公正性認識의 決定要因

보상시스템에 대한 공정성인식의 결정요인은 이론적 검토에 근거하여 9가지 요인을

추출하여 공정성인식에 어떻게 영향을 미치는가를 분석하였다. 9가지 결정요인을 구체적으로 설명해보면 다음과 같다.

첫째, 有利性은 구성원들이 조직내에서 자신의 임금에 대하여 많이 받고 있다고 인식하는 정도를 의미한다.

둘째, 重要性은 구성원들이 조직생활을 함에 있어서 임금에 부여하는 중요도의 정도를 의미한다.

셋째, 統制性은 구성원들이 임금결정과정에서 실질적으로 영향력을 행사하고 있는가, 그리고 영향력을 행사할 수 있는 공식적인 제도적 장치가 마련되어 있는가의 정도를 의미한다.

네째, 中立性은 임금결정을 함에 있어서 성별, 지역, 학연등에 의하여 차별을 두지 않는 정도를 의미한다.

다섯째, 一貫性은 임금결정의 기준이나 원칙이 자주 바뀌지 않고 一貫性이 있는가, 그리고 임금기준이나 원칙이 모든 사람에게 一貫性있게 적용되고 있는가의 정도를 의미한다.

여섯째, 正確性을 임금관리의 기준이 합리적으로 설정되었는가, 그리고 임금결정이 그 기준에 맞는 정확한 자료와 정보에 의거하여 이루어지고 있는가의 정도를 의미한다.

일곱째, 倫理性은 조직에서 상사와 최고경영자가 부하들을 인격과 직무권한을 존중하여 대우하여 주는가의 정도를 의미한다.

여덟째, 신뢰성은 조직에서 상사와 최고경영자가 부하들을 관리함에 있어서 항상 공평무사하게 대우하려고 노력하고 있다고 믿는 정도를 의미한다.

아홉째, 相互性은 조직에서 상사나 최고경영자가 의사결정시에 하는 부하들의 의견 수렴의 정도와 자유로운 의사소통의 정도를 의미한다.

이와 같은 결정요인들이 보상시스템에 대한 공정성인식, 즉 보상시스템에 대하여 인식하는 分配公正性(DJ)과 節次公正性(PJ)에 어떻게 영향을 미치는가를 살펴보았다. 보상시스템에 대한 分配公正성을 책임, 경험, 근속년수, 노력 등에 비추어 볼 때 자신이 받는 임금에 대해 느끼는 공정성의 정도를 의미하며, 절차 공정성은 임금관리의 과정과 절차에 대해 느끼는 공정성의 정도를 의미한다.

〈표 4-4〉는 보상시스템에 대한 공정성인식, 즉 分配公正性과 節次公正성을 종속변수로 하고 9가지 결정변수를 독립변수로 하여 Multiple Regression 분석을 한 결과

이다.

먼저 보상시스템에 대한 分配公正性을 살펴보면, 본 연구에서 설정한 9가지 결정변수들이 分配公正性을 44.8%($R^2 = .448$)를 설명해주고 있다. 개별 결정변수별로 살펴보면 有利性($\beta = .399$), 重要性($\beta = -.086$), 正確性($= .263$), 倫理性($\beta = .145$) 등이 分配公正性에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 보상시스템에 대한 分配公正性은 임금이 많다고 느끼는 사람일수록 높게 인식하고 있는 것으로 나타나 SIM의 논거를 지지해주고 있다. 또한 임금에 대한 重要性을 낮게 인식할수록 分配公正性을 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 正確性이 높을 수록, 즉 보상관리의 기준이 합리적으로 설정되고, 임금결정이 그 기준에 맞는 정확한 자료와 정보에 의거하여 이루어질 수록 分配公正性이 높아지며, 倫理性이 높을수록, 즉 상사와 최고경영자가 부하들을 인격과 직무권한을 존중하여 대우해 줄수록 分配公正性이 높아짐을 알 수 있다.

다음으로 보상시스템에 대한 節次公正性을 살펴보면 결정변수들이 節次公正性을 49.7%($R^2 = .497$)를 설명해 주고 있다. 개별결정변수별로 살펴보면 正確性 ($\beta = .426$), 一貫性 ($\beta = .222$), 相互性 ($\beta = .111$), 有利性 ($\beta = .091$), 中立性 ($\beta = .080$) 등이

〈표 4-4〉 보상시스템에 대한 공정성인식과 결정요인의 관계 ^{a, b}

결정변수	종 속 변 수	
	분배공정성(DJ)	절차공정성(PJ)
유리성	.399**	.091**
중요성	-.086**	.016
통제성	.012	.011
중립성	.034	.080**
일관성	.051	.222**
정확성	.263**	.426**
윤리성	.145**	.030*
신뢰성	-.018	.018
상호성	.018	.111**
F	65.61	80.36
P	.000	.000
R^2	.448	.497

a. 표준화 회귀계수(Beta)가 표시되어 있음.

b. * : $P < .05$, ** : $P < .01$.

節次公正性에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 임금관리의 기준이 합리적으로 설정되고, 임금결정이 그 기준에 맞는 정확한 자료와 정보에 의거하여 이루어지도록 하여야 한다. 그리고 임금결정의 기준이나 원칙이 자주 바뀌지 않고 一貫性을 유지하고, 임금기준이나 원칙이 모든 사람에게 一貫性있게 적용되도록 하여야 한다. 또한 조직에서 상사나 최고경영자가 의사결정시에 부하들의 의견수렴을 많이 할수록, 그리고 자유롭게 의사소통이 이루어질수록 보상시스템에 대한 節次公正성이 높아지게 된다. 그리고 성별, 지연, 학연에 의해 임금의 차별이 적을 수록 節次公正성을 높일 수 있다.

이와 같은 분석결과를 종합적으로 살펴보면 보상시스템에 대한 공정성 인식을 제고하기 위해서 가장 중요한 변수는 승진시스템에서와 마찬가지로 正確性임을 알 수 있다. 正確性이 높을 수록 分配公正性과 節次公正성이 모두 높아지기 때문이다. 다음으로는 分配公正性에 있어서는 有利性과 倫理性, 節次公正性에 있어서는 一貫性과 相互性이 중요한 변수임을 알 수 있다.

따라서 보상시스템의 설계와 운용에 있어서 다음과 같은 점에 초점을 맞추어야 한다. 첫째, 임금관리의 기준을 설정함에 있어서, 즉 임금체제의 설계와 개선에 있어서 그 타당성과 합리성을 높이기 위해 설문조사, 인터뷰 등을 통한 최대한의 의견수렴과 설득이 필요하다.

둘째, 임금결정시에 활용되는 여러가지 자료를, 예를 들면 업적평가, 능력평가, 경영성과 자료, 생계비 상승자료, 타사비교자료 등이 정확하게 반영되도록 하여야 하고, 그러한 사실을 구성원들이 인식할 수 있도록 홍보와 교육도 필요하다.

세째, 일단 임금체계나 기준, 원칙이 수립되면 되도록 변경을 삼가하여야 한다. 그리고 기준이나 원칙은 모든 사람들에게 똑같이 적용되어야 한다.

네째, 성별, 지연, 학연에 의해 차별을 하지 말아야 한다. 특히 보상시스템에 있어서는 남녀간의 차별문제는 공정성인식에 중요한 요인으로 작용하고 있다.

다섯째, 임금과 직접 상관은 없다 하더라도 상사와 최고경영자가 부하들을 인격과 직무권한을 존중하여 대우해 주는 것이 공정성인식을 높일 수 있다.

2) 報償시스템에 대한 公正性認識의 結果要因

보상시스템에 대한 공정성 인식이 결과요인, 즉 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는가를 알아보기 위하여 보상시스템의 分配公正性和 節次公正性을 독립변수로 하고 모티

베이션, 職務滿足, 職務沒入, 貢獻意慾, 一體感, 離職意圖 등을 종속변수로 하여 Multiple Regression 분석을 하였다. 여기서는 결과요인을 개인직무변수와 조직몰입변수로 구분하여 살펴보기로 한다.

(1) 公正性認識과 個人職務變數

보상시스템에 대한 공정성인식이 개인직무변수, 즉 모티베이션, 職務滿足, 職務沒入 등에 미치는 영향을 알아보기위하여 실시한 Regression분석결과는 〈표 4-5〉에 나타나 있다.

먼저 모티베이션에 대해 보상시스템의 分配公正性과 節次公正性이 미치는 영향을 보면, 모티베이션의 2.7%($R^2 = .027$)를 分配公正性과 節次公正性이 설명해주고 있어 모티베이션에 대한 설명력은 낮은 것으로 나타났다. 그리고 節次公正性 ($\beta = .184$)과 分配公正性 ($\beta = -.130$) 모두 모티베이션에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 여기서 유의해야 할 사실은 分配公正性이 낮을 수록 모티베이션이 높게 나타나고 있다는 사실이다. 이것은 제5장에서 설명한 바와 같이 節次公正性이 낮을 때는 分配公正性이 높을 수록 오히려 일하고자 하는 의욕을 떨어진다는 사실을 의미한다. 職務滿足에 대해 보상시스템의 分配公正性과 節次公正性이 미치는 영향을 보면, 職務滿足의 2.4%($R^2 = .024$)를 分配公正性과 節次公正性이 설명해 주고 있다. 그리고 分配公正性은 職務滿足에 유의한 영향을 미치지 못하고 있으며, 節次公正性 ($\beta = .139$)만이 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

職務沒入에 대해 보상시스템의 分配公正性과 節次公正性이 미치는 영향을 보면, 職務沒入의 2.0%($R^2 = .020$)를 설명해 주고 있어 낮은 설명력을 보여주고 있다. 그리고 節次公正性 ($\beta = .152$)과 分配公正性 ($\beta = -.130$) 모두 職務沒入에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 여기서 分配公正性이 음의 방향으로 영향을 미치고 있는 것은 節次公正性이 낮을 때, 分配公正性이 높아질수록 오히려 일에 대한 몰입이 정도가 낮아진다는 사실을 보여주는 것이다.

따라서 보상시스템에 대한 공정성 인식의 개인직무변수들에 대한 영향력은 전체적으로 낮게 나타났다. 그러나, 職務滿足의 경우에는 節次公正性만이 유의한 영향을 미치고 있으나, 모티베이션과 職務沒入은 分配公正性과 節次公正性 모두가 유의한 영향을 미치고 있다. 따라서 개별직무변수들을 높이기 위해서는 分配公正性과 節次公正性을 같

이 높여주어야 한다. 節次公正性은 낮은 상태로 두고 分配公正性만 높인다면 오히려 역 효과가 나타나게 된다는 사실에 유의하여야 한다.

〈표 4-5〉 보상시스템에 대한 공정성인식과 개인직무변수의 관계^{a, b}

종속변수 독립변수	모티베이션 (J. M)	직무만족 (J. S)	직무몰입 (J. S)
분배공정성(DJ)	-.130**	.028	-.130**
절차공정성(PJ)	.184**	.139**	.152**
F	10.63	9.67	8.02
P	.000	.000	.000
R ²	.027	.024	.020

a. 표준화 회귀계수(Beta)가 표시되어 있음.

b. * : P < .05, ** : P < .01.

(2) 公正性認識과 組織投入變數

보상시스템에 대한 공정성인식이 조직몰입변수, 즉 貢獻意慾, 一體感, 離職意圖 등에 미치는 영향을 알아보기위하여 실시한 Multiple Regression분석결과는 〈표 4-6〉에서 보는 바와 같다.

먼저 貢獻意慾에 대해 보상시스템의 分配公正性和 節次公正성이 미치는 영향을 보면, 貢獻意慾의 12.8% ($R^2 = .128$)를 分配公正性和 節次公正성이 설명해 주고 있다. 그리고 節次公正性 ($\beta = .318$)은 貢獻意慾에 유의한 영향을 미치고 있으나 分配公正性은 유의한 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 조직에 대한 貢獻意慾은 보상시스템의 節次公正性에 의해 강하게 영향을 받고 있다고 볼 수 있다.

一體感에 대해 보상시스템의 分配公正性和 節次公正성이 미치는 영향을 보면, 一體感의 17.1% ($R^2 = .171$)를 分配公正性和 節次公正성이 설명해주고 있어 보상시스템에 대해 공정하게 인식할수록 조직에 대한 一體感이 높아짐을 알 수 있다. 그리고 節次公正性 ($\beta = .329$)과 分配公正性 ($\beta = .145$) 모두 一體感에 유의한 영향을 미치고 있다. 따라서 보상시스템에 대한 分配公正性和 節次公正성을 같이 높여줄때 조직에 대한 一體感이 가장 높아질 수가 있다.

離職意圖에 대해 보상시스템의 分配公正性과 節次公正性이 미치는 영향을 보면, 離職意圖의 16.3% ($R^2 = .163$)를 分配公正性과 절차 공정성이 설명해주고 있어 보상 시스템에 대해 공정하게 인식할 수록 조직을 떠나고자 하는 의도는 낮아짐을 알수 있다. 그리고 節次公正性 ($\beta = .301$)과 分配公正性 ($\beta = .157$) 모두 離職意圖에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

따라서 보상시스템에 대한 공정성인식의 조직몰입변수들에 대한 영향력은 개인직무 변수들에 비하여 상대적으로 매우 높게 나타났다. 그리고 전체적으로 세가지 조직몰입 변수 모두에 있어서 節次公正性이 分配公正性보다 그 영향력이 크게 나타났다. 특히 貢獻意慾에 대해서는 分配公正性은 유의한 영향을 미치지 못하고 있으며 節次公正性에 의해서만 영향을 받고 있음을 알수 있다. 그러므로 보상시스템에 대한 공정성도 지금까지 分配公正性에 촉점을 맞추었던 태도로부터 節次公正性에 대한 관심을 더욱 높여야 함을 보여주고 있다. 즉 보상시스템을 설계하고 운용하는데 있어서 보상관리의 과정과 절차에 보다 많은 관심이 요청된다고 하겠다.

〈표 4-6〉 보상시스템에 대한 공정성인식과 조직몰입변수의 관계 ^{a, b}

종속변수 독립변수	공헌의욕 (Contribution)	일체감 (Identity)	이직의도 (Retirement)
분배공정성(DJ)	-.069	.145**	-.157**
절차공정성(PJ)	.318**	.139**	.301**
F	57.27	79.07	75.20
P	.000	.000	.000
R^2	.128	.171	.163

a. 표준화 회귀계수(Beta)가 표시되어 있음.

b. * : $P < .05$, ** : $P < .01$.

3. 評價시스템에 대한 公正性認識

평가시스템의 결과는 승진시스템에 투입되어 승진, 승격의 결정에 반영되며, 보상 시스템에 투입되어 승호, 보너스, 수당결정에 반영된다. 이처럼 평가시스템은 과정이나 결과 모두가 전체 인사시스템에서는 절차적 특성을 갖는다. 따라서 평가시스템과 여타

인사하위시스템간의 연결이 얼마나 합리적이며 공정하게 이루어지는가가 곧 전체 인사 시스템의 효율성과 유효성을 결정한다고 할 수 있을 것이다.

인사시스템에 대한 여러가지 문제들은 그 원인을 거슬러 올라가면 평가시스템의 과정과 결과로 귀착되는 경우가 대부분이다. 즉 조직에서 나타나는 인사시스템의 문제들은 평가의 공정성에 의하여 연유되는 경우가 많다. 따라서 평가시스템의 공정성을 높이기 위한 방안의 모색이 중요하다. 평가시스템에 대한 分配公正性과 節次公正性에 영향을 미치는 요인은 무엇이며, 평가시스템의 공정성 인식이 조직유효성에 어떻게 영향을 미치고 있는가를 알고자 하는 것은 나아가서 인사시스템의 공정성을 높이기 위한 노력이라고 할 수 있다.

여기서는 평가시스템의 공정성인식에 영향을 미치는 결정요인과 공정성인식에 의해 나타나는 결과요인의 양상을 살펴보고자 한다.

1) 評價시스템에 대한 公正性認識의 決定要因

평가시스템에 대한 공정성 인식의 결정요인은 이론적 검토에 근거하여 9가지 요인을 추출하여 공정성인식에 어떻게 영향을 미치는가를 분석하였다. 9가지 결정요인을 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

첫째, 有利性은 구성원들이 조직내에서 인사과에서 높은 평가를 받는다고 인식하는 정도를 의미한다.

둘째, 重要性은 구성원들이 조직생활을 함에 있어서 인사고과에 부여하는 중요도의 정도를 의미한다.

셋째, 統制性은 구성원들이 인사고과과정에서 실질적으로 영향력을 행사하고 있는가, 그리고 영향력을 행사할 수 있는 공식적인 제도적 장치가 마련되어 있는가의 정도를 의미한다.

네째, 中立性은 인사고과에서 성별, 지역, 학연 등에 의해 차별을 두지 않는 정도를 의미한다.

다섯째, 一貫性은 인사고과의 기준이나 원칙이 자주 바뀌지 않고 一貫性이 있는가, 그리고 인사고과기준이나 원칙에 모든 사람에게 一貫性있게 적용되고 있는가의 정도를 의미한다.

여섯째, 正確性은 인사고과의 기준이 합리적으로 설정되었는가, 그리고 인사고과가

그 항목이나 요소들을 정확한 자료와 정보를 바탕으로 이루어지는가의 정도를 의미한다.

일곱째, 優理性은 조직에서 상사와 최고경영자가 부하들을 인격과 직무권한을 존중하여 대우하여 주는가의 정도를 의미한다.

여덟째, 신뢰성은 조직에서 상사와 최고경영자가 부하들을 관리함에 있어서 항상 공평무사하게 대우하려고 노력하고 있다고 믿는 정도를 의미한다.

아홉째, 相互性은 조직에서 상사나 최고경영자가 의사결정시에 하는 부하들의 의견 수렴의 정도와 자유로운 의사소통의 정도를 의미한다.

이와 같은 결정요인들이 평가시스템에 대한 공정성인식, 즉 평가시스템에 대하여 인식하는 分配公正性과 節次公正性에 어떻게 영향을 미치는가를 살펴보았다. 평가시스템에 대한 分配公正性은 책임, 경험, 근속년수, 노력 등에 비추어 볼때 자신의 고과점수에 대해 느끼는 공정성의 정도를 의미하며 節次公正性은 인사고과의 과정과 절차에 대해 느끼는 공정성의 정도를 의미한다.

〈표 4-7〉은 평가시스템에 대한 공정성인식, 즉 分配公正性과 節次公正성을 종속변수로하고 9가지 결정변수를 독립변수로 하여 Multiple Regression분석을 한 결과이다.

〈표 4-7〉 평가시스템에 대한 공정성인식과 결정요인의 관계 ^{a, b}

결정변수	종속변수	
	분배공정성(DJ)	절차공정성(PJ)
유리성	.323**	.010
중요성	-.093**	-.016*
통제성	-.022	.042
종립성	.034	.072*
일관성	.060	.188**
정확성	.130**	.372**
윤리성	.065	.133**
신뢰성	-.077	.044
상호성	.050	.183*
F	47.25	77.77
P	.000	.000
R ²	.371	.490

a. 표준화 회귀계수(Beta)가 표시되어 있음.

b. * : P < .05, ** : P < .01.

먼저 평가 시스템에 대한 分配公正性을 살펴보면 본 연구에서 설정한 9가지 결정변수들이 分配公正性을 $37.1\% (R^2 = .371)$ 를 설명해 주고 있다. 개별 결정변수별로 살펴보면 有利性 ($\beta = .323$), 正確性 ($\beta = .221$), 一貫性 ($\beta = .130$), 重要性 ($\beta = -.093$) 등이 평가시스템의 분배 공정성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 평가시스템에 대한 分配公正性은 인사고과 점수를 잘 받을 수록, 인사고과의 기준이 합리적으로 설정되고 인사고과가 그 기준에 맞는 정확한 자료와 정보에 의거하여 이루어질 수록, 인사고과의 기준이나 원칙이 자주 바뀌지 않고 一貫性이 있고 고과기준이나 원칙이 모든 사람에게 一貫性 있게 적용될 수록 높게 인식된다. 그리고 고과에 대한 重要性을 높게 인식할 수록 分配公正性을 낮게 인식하는 경향으로 나타났다.

다음으로 평가시스템에 대한 節次公正性을 살펴보면, 결정변수들이 節次公正性을 $49\% (R^2 = .490)$ 를 설명해 주고 있다. 개별 결정변수별로 살펴보면 正確性 ($\beta = .372$), 一貫性 ($\beta = .188$), 倫理性 ($\beta = .133$), 相互性 ($\beta = .372$) 重要性 ($\beta = -.070$) 등이 평가시스템의 節次公正性에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 평가시스템의 節次公正性을 높이기 위해서는 인사고과의 기준이 합리적으로 설정되고 정확한 자료와 정보를 바탕으로 이루어져야 하며, 인사고과의 기준이나 원칙이 자주바뀌지 않아야 하며, 모든 사람들에게 一貫性 있게 적용되어야 한다. 그리고 상사나 최고경영자가 부하들을 인격과 직무권한을 존중하여 대우해주고, 의사결정시에 부하들의 의사수렴을 확대하고 자유로운 의사소통이 이루어지도록 할때 평가시스템의 節次公正性이 높아지게 된다.

이와 같은 분석결과를 종합적으로 살펴보면 평가시스템의 공정성을 제고하기 위해서 가장 중요한 변수는 正確性과 一貫性임을 알 수 있다. 그것은 正確性과 一貫性이 높을 수록 평가시스템의 分配公正性和 節次公正性이 모두 높아지기 때문이다. 따라서 평가시스템의 설계와 운용에 있어서 인사고과의 평가요소나 절차를 구성원들이 합리적으로 인식할 수 있도록 설문조사, 인터뷰 등 다양한 방법에 의한 의견수렴이 필요하다. 특히 평가요소는 추상적이 아니라 구성원들의 직종, 직급의 특성을 반영하여 가능한한 구체적으로 설계하여야 한다. 또한 평가절차에 있어서도 구성원들이 참여할 수 있는 제도적 방법이 많이 도입되어야 한다. 예를 들면 평가결과에 대해 상사와 논의할 수 있는 기회를 부여하는 것도 중요한 방법이다. 그리고 상사의 평가가 정확한 자료와 정보에 의거한다는 인식을 심어주기 위해서는 평가자의 평상시 중요사건기술을 의무화하고 그것을

부하들이 알도록 하는 것도 유용할 것이다. 또한 평가기준이나 원칙은 일단 정해지면 되도록 잣은 변경을 삼가해야 하며 평가기준의 一貫性 있는 적용이 요청된다.

2) 評價시스템에 대한 公正性認識의 結果要因

평가시스템에 대한 공정성인식이 결과요인, 즉 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보기 위하여 평가시스템의 分配公正性과 節次公正性을 독립변수로 하고 모티베이션, 職務滿足, 職務沒入, 貢獻意慾, 一體感, 離職意圖 등을 종속변수로 하여 Multiple Regression분석을 시도하였다. 여기서는 결과요인을 개인직무변수와 조직몰입변수로 구분하여 살펴보기로 한다.

(1) 公正性認識과 個人職務變數

평가시스템에 대한 공정성 인식이 개인직무변수, 즉 모티베이션, 職務滿足, 職務沒入 등에 미치는 영향을 알아보기 위하여 실시한 Multiple Regression 분석결과는 〈표 4-8〉에서 보는 바와 같다.

먼저 모티베이션에 대해 평가시스템의 分配公正性과 節次公正성이 미치는 영향을 보면, 모티베이션의 2.2%($R^2 = .022$)를 설명해 주고 있어 낮은 설명력을 보여주고 있다. 그리고 節次公正性 ($\beta = .097$)만이 모티베이션에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

職務滿足에 대해 평가시스템의 分配公正性과 節次公正성이 미치는 영향을 보면, 職務滿足의 6.2%($R^2 = .062$)를 分配公正性과 節次公正성이 설명해주고 있다. 그리고 節次公正性 ($\beta = .155$)과 分配公正性 ($\beta = .136$) 모두 $P < .01$ 에서 職務滿足에 유의한 영향을 미치고 있다.

職務沒入에 대해 평가시스템의 分配公正性과 節次公正성이 미치는 영향을 보면, 매우 낮은 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다($R^2 = .017$). 그리고 절차 공정성 ($\beta = .139$)만이 $P < .01$ 에서 職務沒入에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

따라서 평가 시스템에 대한 공정성 인식의 개인직무변수들에 대한 영향력을 전반적으로 낮게 나타났다. 그러나 職務滿足에 대해서는 평가시스템의 分配公正性과 節次公正성이 모두 유의하게 설명해 주고 있고, 설명력도 상대적으로 높게 나타나고 있다. 그리고 전체적으로 평가해 볼 때 分配公正性보다 節次公正성이 개인직무변수 모두에 있어

서 상대적으로 중요한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

〈표 4-8〉 평가시스템에 대한 공정성인식과 개인직무변수의 관계 ^{a, b}

종속변수 독립변수	모티베이션 (J. M)	직무만족 (J. S)	직무몰입 (J. I)
분배공정성(DJ) 절차공정성(PJ)	-.075 .097**	.136** .155**	-.024** .139**
F	8. 573	25.47	6.66
P	.000	.000	.000
R ²	.022	.062	.017

a. 표준화 회귀계수(Beta)가 표시되어 있음.

b. * : P < .05, ** : P < .01.

(2) 公正性認識과 組織沒入變數

평가시스템에 대한 공정성인식이 조직몰입변수, 즉 貢獻意慾, 一體感, 離職意圖 등에 미치는 영향을 알아보기 위하여 실시한 Multiple Regression 분석결과는 〈표 4-9〉에서 보는 바와 같다.

먼저 貢獻意慾에 대해 평가시스템의 分配公正性과 節次公正性이 미치는 영향을 보면, 貢獻意慾의 14.4%(R² = .144)를 分配公正性과 節次公正성이 설명해 주고 있어 평가시스템에 대한 공정성 인식이 높을 수록 조직에 대한 貢獻意慾이 높아짐을 알 수 있다. 그리고 절차 공정성 ($\beta = .349$)만이 貢獻意慾에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 평가시스템의 分配公正性보다는 절차 공정성을 높여야 貢獻意慾이 높아지게 된다.

一體感에 대해 평가시스템의 分配公正性과 節次公正성이 미치는 영향을 보면, 一體感의 17.0%(R² = .170)를 分配公正性과 節次公正성이 설명해 주고 있어 평가시스템에 대해 공정하게 인식할수록 조직에 대한 一體感이 높아짐을 알 수 있다. 그리고 節次公正性 ($\beta = .374$)은 P<.01에서, 分配公正性 ($\beta = .070$)은 P<.05에서 각각 一體感에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

離職意圖에 대해 평가시스템의 分配公正性과 節次公正성이 미치는 영향을 보면, 離職意圖의 13.8%(R² = .138)를 分配公正性과 節次公正성이 설명해 주고 있어 승진시스템에 대해 공정하게 인식할 수록 조직에 잔류하고자 하는 의도가 높아짐을 알 수 있다.

그리고 節次公正性 ($\beta = .312$)과 分配公正性 ($\beta = .103$) 모두 離職意圖에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

따라서 평가시스템에 대한 공정성인식의 조직몰입변수들에 대한 영향력은 개인직무 변수들에 대한 영향력보다 상대적으로 매우 높게 나타났다. 그리고 전체적으로 세 가지 조직몰입변수 모두에 있어서 節次公正성이 分配公正성보다 그 영향력이 크게 나타났다. 특히 貢獻意慾에 대해서는 分配公正성은 유의한 영향을 미치지 못하고 節次公正성만이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 전체적으로 보면 평가시스템의 分配公正性과 節次公正성을 모두 높이는 노력이 조직몰입변수, 즉 조직에 대한 貢獻意慾, 조직에 대한 一體感, 조직에 남고자 하는 의도 등을 높이기 위해 필요하다고 볼 수 있다.

〈표 4-9〉 평가시스템에 대한 공정성인식과 조직몰입변수의 관계 ^{a, b}

종속변수 독립변수	공헌의욕 (Contribution)	일체감 (Identity)	이직의도 (Retirement)
분배공정성(DJ)	-.058	.070**	.103**
절차공정성(PJ)	.349**	.374**	.312**
F	65.11	78.54	61.37
P	.000	.000	.000
R ²	.144	.170	.138

a. 표준화 회귀계수(Beta)가 표시되어 있음.

V. 要約 및 結論

인사하위시스템별 공정성 인식과 결정요인과의 관계를 요약정리하면 〈표 5-1〉에서 보는 바와 같다. 이미 앞에서 개별시스템별로 살펴본 내용을 정리해 보면 전체적인 모습을 알 수 있다. 그 주요 내용을 설명하면 다음과 같다.

첫째, 正確性은 모든 인사하위시스템의 分配公正性和 節次公正性에 영향을 미치고 있어 가장 중요한 결정요인으로 판단된다. 따라서, 승진관리, 보상관리, 평가관리의 합리적 기준설정과 그 기준에 맞는 정확한 자료와 정보에 의한 관리의 重要性이 매우 높다고 할 것이다.

둘째, 一貫性이 중요한 결정요인으로 나타났다. 따라서 승진시스템, 보상시스템, 평가시스템의 기준이나 원칙을 자주 변경시키지 말아야 하며, 기준이나 원칙을 모든 사람들에게 차별없이 一貫性있게 적용하여야 한다.

세째, 中立性도 세 하위시스템의 節次公正性에 모두 유의한 영향을 미치고 있다. 따라서 인사시스템에 있어서 성별, 지연, 학연 등에 의해 차별을 두지 않도록 하여야 한다.

네째, 有利性은 세시스템의 分配公正性과 보상시스템의 節次公正性에 유의한 영향을 미치고 것으로 나타났다. 이것은 SIM에 의한 공정성 설명의 논리를 부분적으로 지지해주는 결과라 할 수 있다.

다섯째, 重要性은 전체적으로 공정성인식과 음의 방향으로 관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서 인사시스템의 결과에 집착하는 사람일수록 공정성을 낮게 인식한다는 사실을 보여주고 있다.

여섯째, 相互性은 보상시스템과 평가시스템의 節次公正性에 유의한 영향을 미치고 있다. 따라서 조직에서 상사나 최고경영자가 의사결정시에 의견수렴과 자유로운 의사소통의 확대가 요청된다.

〈표 5-1〉 인사하위시스템별 공정성인식과 결정요인의 관계^{a, b}

종속변수	승진시스템		보상시스템		평가시스템	
	DJ	PJ	DJ	PJ	DJ	PJ
유리성	+		+	+	+	-
중요성			-		-	-
통제성						
중립성		+		+		+
일관성		+		+	+	+
정확성	+	+	+	+	+	+
윤리성		+				+
신뢰성						
상호성				+		+
R ²	.394	.510	.448	.497	.371	.490

a. P < .05에서 유의한 표준화 회귀계수(Beta)의 부호가 표시되어 있음.

b. * : P < .05, ** : P < .01.

인사하위시스템별 공정성 인식과 결과요인과의 관계를 요약·정리 하면 〈표 5-2〉에

서 보는 바와 같다. 이미 앞에서 개별시스템별로 살펴 보았지만, 그 내용을 정리해보면 전체적으로 모습을 알 수 있다.

첫째, 세가지 인사하위시스템 모두에 있어서 分配公正性보다는 節次公正性이 모든 결과 변수에 대한 영향력이 크게 나타났다. 따라서 節次公正性에 대한 重要性의 인식과 함께 節次公正性을 높이기 위한 노력이 요청된다고 할 수 있다.

둘째, 세 시스템 모두에 있어서 分配公正性은 一體感과 離職意圖에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 一體感과 離職意圖에 대해서는 分配公正性과 節次公正성이 모두 유의한 영향을 미치고 있다.

셋째, 세가지 인사하위시스템 모두에 있어서 分配公正性과 節次公正성은 개인직무변수에 대한 설명력 보다는 조직몰입변수에 대한 설명력이 높게 나타났다. 따라서 조직공정성도 직무에 대한 태도보다는 조직에 대한 태도에 크게 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

〈표 5-2〉 인사하위시스템별 공정성 인식과 결과요인의 관계 ^{a, b}

독립변수		승진시스템			보상시스템			평가시스템		
종속변수		DJ	PJ	R ²	DJ	PJ	R ²	DJ	PJ	R ²
개인직무변수	모티베이션	+	.021	-	+	.027		+	.022	
	직무만족	+	.041		+	.024	+	+	.062	
	직무몰입	+	.010	-	+	.020		+	.017	
조직몰입변수	공헌의욕	+	+	.153		+	.128	+	.144	
	일체감	+	+	.174	+	+	.171	+	.170	
	이직의도	+	+	.156	+	+	.163	+	.138	

이와같은 본 연구의 실천적 측면에서의 시사점을 보다 구체적으로 昇進시스템, 報償시스템, 評價시스템으로 세분하여 살펴보면 다음과 같다.

1. 昇進시스템

昇進시스템의 공정성을 높이기 위해서는 승진관리의 기준을 합리적으로 정하고, 그 기준에 맞는 정확한 자료와 정보에 의거하여 승진결정이 이루어져야 한다. 그리고 승진

결정을 함께 있어서 성별, 지역, 학연을 배제하여 차별을 두지 말아야 한다. 또한 승진 결정의 기준이나 원칙이 자주 바뀌지 않고 일관성이 있어야 하며, 승진기준이나 원칙이 모든 사람에게 일관성있게 적용되어야 한다. 그리고 상사나 최고경영자가 부하들을 인격과 직무권한(재량권)을 존중하여 대우해 줄수록 昇進시스템에 대한 節次公正性이 높아지게 된다.

특히 昇進시스템에 대한 공정성 인식을 제고하기 위해서는 가장 중요한 변수가 정확성임을 알 수 있다. 정확성이 높을 수록 昇進시스템에 대한 分配公正性과 節次公正性이 모두 높아지기 때문이다. 따라서 昇進시스템의 설계에 있어서 승진, 승격 기준을 구성원들이 합리적으로 생각할 수 있도록 설문조사, 인터뷰 등 다양한 방법에 의한 의견수렴이 필요하다. 또한 승진 결정시에 활용되는 여러가지 자료들, 예를 들면 시험성적, 고과성적, 면접결과 등이 정확하게 반영되도록 하여야 하고, 그러한 사실을 구성원들이 인식하도록 개방적으로 운영하는 것이 중요하다고 할 것이다.

개인직무변수들에 대한 昇進시스템에 대한 공정성 인식의 영향력은 낮은 것으로 나타났다. 그러나 分配公正性이 유의한 영향을 미치지 못하는데 반해서 節次公正性은 개인직무변수 모두에 있어서 유의한 영향을 미치고 있어 節次公正性의 상대적 중요성을 알 수 있다. 따라서 昇進시스템의 節次公正性을 높이기 위한 관리노력이 요청된다고 볼 수 있다.

그리고 昇進시스템에 대한 공정성인식의 조직몰입변수들에 대한 영향력은 개인직무변수들에 비하여 상대적으로 매우 높게 나타났다. 그리고 전체적으로 세가지 조직몰입 변수 모두에 있어서 節次公正性이 分配公正性보다 그 영향력이 크게 나타났다. 分配公正性은 세가지 조직몰입변수 모두 유의한 영향을 미치니만 상대적으로 공헌의욕보다는 일체감과 이직의도에 더 큰 영향을 미치고 있다. 따라서 전체적으로 보면 昇進시스템의 分配公正性과 節次公正性을 모두 높이는 노력이 조직몰입변수, 즉 조직에 대한 공헌의 욕, 조직에 대한 일체감, 조직에 남고자 하는 의도 등을 높이기 위해 필요하다고 볼 수 있다.

2. 報償시스템

報償시스템에 대한 공정성인식을 제고하기 위해서 가장 중요한 변수는 昇進시스템에

서와 마찬가지로 정확성임을 알 수 있다. 정확성이 높을 수록 分配公正性과 節次公正性이 모두 높아지기 때문이다. 다음으로는 分配公正性에 있어서는 유리성과 윤리성, 節次公正性에 있어서는 일관성과 상호성이 중요한 변수임을 알 수 있다. 따라서 報償시스템의 설계와 운용에 있어서 다음과 같은 점에 초점을 맞추어야 한다.

첫째, 임금관리의 기준을 설정함에 있어서, 즉 임금체계의 설계와 개선에 있어서 그妥當性과合理性를 높이기 위하여 설문조사, 인터뷰 등을 통한 최대한의 의견수렴과 설득이 필요하다.

둘째, 임금결정시에 활용되는 여러가지 자료들, 예를 들면 업적평가, 능력평가, 경영성과자료, 생계비 상승자료, 타사비교자료 등이 정확하게 반영되도록 하여야 하고, 그러한 사실을 구성원들이 인식할 수 있도록 홍보와 교육도 필요하다.

셋째, 일단 임금체계나 기준, 원칙이 수립되면 되도록 변경을 삼가하여야 한다. 그리고 기준이나 원칙은 모든 사람들에게 똑같이 적용되어야 한다.

네째, 성별, 지역, 학연에 의해 차별을 하지 말아야 한다. 특히 報償시스템에 있어서는 남녀간의 차별문제는 공정성인식에 중요한 요인으로 작용하고 있다.

다섯째, 임금과 직접 상관은 없다하더라도 상사와 최고경영자가 부하들을 인격과 직무권한을 존중하여 대우해 주는 것이 공정성인식을 높일 수 있다.

마지막으로, 報償시스템에 대한 공정성인식의 조직몰입변수들에 대한 영향력은 개인직무변수들에 비하여 상대적으로 매우 높고 전체적으로 세가지 조직몰입변수 모두에 있어서 절차공정이 分配公正性보다 그 영향력이 크게 나타났다. 특히 공헌의욕에 대해서는 分配公正性은 유의한 영향을 미치지 못하고 있으며 節次公正性에 의해서만 영향을 받고 있음을 알 수 있다. 그러므로 報償시스템에 대한 공정성도 지금까지 分配公正性에 초점을 맞추었던 태도로부터 節次公正性에 대한 관심을 더욱 높여야 함을 보여주고 있다. 즉 報償시스템을 설계하고 운용하는데 있어서 보상관리의 과정과 절차에 보다 많은 관심이 요청된다고 하겠다.

3. 評價시스템

評價시스템의 節次公正性을 높이기 위해서는 인사고과의 기준이 합리적으로 설정되고 정확한 자료와 정보를 바탕으로 이루어져야하며, 인사고과의 기준이나 원칙이 자주

바뀌지 않아야 하며, 모든 사람에게 일관성 있게 적용되어야 한다. 그리고 상사나 최고 경영자가 부하들을 인격과 직무권한을 존중하여 대우해 주고, 의사결정시에 부하들의 의견수렴을 확대하고 자유로운 의사소통이 이루어지도록 할 때 評價시스템의 節次公正性이 높아지게 된다.

특히 評價시스템의 공정성을 제고하기 위해서 가장 중요한 변수는 정확성과 일관성이다. 그것은 정확성과 일관성이 높을 수록 評價시스템의 分配公正性和 節次公正性이 모두 높아지기 때문이다. 따라서 評價시스템의 설계와 운용에 있어서 인사고과의 평가요소나 절차를 구성원들이 합리적으로 인식할 수 있도록 설문조사, 인터뷰 등 다양한 방법에 의한 의견수렴이 필요하다. 특히 평가요소는 추상적이 아니라 구성원들의 직종, 직급의 특성을 반영하여 가능한한 구체적으로 설계하여야 한다.

또한 평가절차에 있어서도 구성원들이 참여할 수 있는 제도적 방법을 많이 도입되어야 한다. 예를 들면 평가결과에 대해 상사와 논의할 수 있는 기회를 부여하는 것도 중요한 방법이다. 그리고 상사의 평가가 정확한 자료와 정보에 의거한다는 인식을 심어주기 위해서는 평가자의 평상시 중요사건 기술을 의무화하고 그것을 부하들이 알도록 하는 것도 유용할 것이다. 또한 평가기준이나 원칙은 일단 정해지면 되도록 잦은 변경을 삼가해야 하며 평가기준의 일관성 있는 적용이 요청된다.

參 考 文 獻

- 김명언, 이현정, “조직공정성：평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 봉급만족과의 관계”, 『韓國心理學會誌』, Vol.6, No.2, 1992, pp.11-28.
- 尹洪根, “現代契約主意 政治理論에 관한 研究” (서울대학교 박사학위논문), 1993.
- 이인탁(역), 『社會. 政治哲學』 (N. E. Bowie & R. L. Simon, The individual and the political order-An introduction to social and political philosophy, 1977), 서광사, 1990.
- 韓國生產性本部, 『經營成果分配와 賃金體系』, 生產性研究叢書, 91-3, 1991.
- 黃環壻, 『社會正義의 哲學的 基礎』, 서울, 문학과 지성사, 1991.
- 黃環壻(譯), 『社會正義論』(John Rawls, A Theory of Justice, 1971), 서울, 서광사, 1990.

- 黃環埴 외(譯), 『公正으로서의 正義』 (John Rawls), 서울, 서광사, 1988.
- 황일청(編), 『韓國社會의 不平等과 衡平』, 서울, 나남, 1992.
- 小林敏男, 『正當性の 條件』, 東京, 有斐閣, 1990.
- 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.
- Arrow. K., Some ordinalist-utilitarian notes on Rawls' theory of justice, *Journal of Philosophy*, 70, 1973, pp.254-263.
- 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.
- 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 & L. W. Porter(Eds.), *Motivation and work behavior* (5th ed.). Newyork:McGraw Hill.
- Dean,B. Mcfarlin, & Paul,D. Sweeney, Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and orgnizational 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 Sicial 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.
- Edward E. Lawler, III, Pay and organizational development, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1981.
- 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. & 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.
- Gary,J. Blau, A multiple study inverstigation of the dimensionality of job involvement, *Journal of Vocational Behavior* 27, 1985, pp.19-36.
- 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, 1986a, pp.340-342.

- 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,CT: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., Fairness in social rerationships, In J. W. Thibaut, J. T. Spence, & R. C. Carson(Eds.), *Contemporary topics in social psychology*, Morristown, NJ: General Learning Press, 1976, pp.211-239.
- Leventhal,G. S., What should be done with equity theory? in K. J. 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.
- Richard M. Steers & Lyman W. Porter, *Motivation and Work Behavior* (5th ed.), McGraw-Hill, Inc., 1991.
- Robert L. Heneman, Merit Pay: Linking Pay Increases to performance Ratings, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1992.
- Sheppard, B. H., Third-party conflict intervention:A procedural framework,

- In B. M. Straw & L. L. Cummings(Eds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT:JAL 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 fairness, *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.