

# 분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구: 문화적 맥락이 조직성원의 행위성향에 미치는 영향을 중심으로

임준철

삼성경제연구소 경영전략실 수석연구원  
(jclim@seri.samsung.org)

윤정구

아주대학교 경영학부 조교수  
(jkvoon@madany.ajou.ac.kr)

본 연구는 절차공정성과 분배공정성이 종업원들의 직무만족과 조직몰입에 어떻게 차별적으로 영향을 미치는가를 조사하였다. 기존 서구의 연구들은 분배공정성의 문제는 종업원 개개인이 자신의 노력에 대하여 상대적으로 얼마나 적절한 보상이 주어지는가에 대한 개별적 인식의 문제이기 때문에 역시 개개인이 자신의 직무에 얼마나 만족하는가의 개념인 직무만족에 직접적인 영향을 미치는 반면, 절차공정성은 개개 종업원이 절차상으로 조직으로부터 어떤 취급을 받고 있는가에 대한 정보를 제공하는 개인과 조직간의 관계성의 문제이므로 역시 조직과 개인간의 긍정적 관련성의 정도인 조직에 대한 몰입(Organizational Commitment)에 더 직접적인 영향을 미친다는 결과를 보고해 왔다. 이와 같은 서구의 연구결과들과는 달리 본 연구에서는 한국 근로자들이 가지고 있는 문화적 가치와 사회적 규범에 대한 분석, 즉 집단주의 사회에 대한 인식을 기반으로 절차공정성이 분배공정성보다 직무만족과 조직몰입 모두에 더 많은 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정했다. 이와 같은 가설을 한국 S전자의 1456명의 종업원들을 대상으로 검증해 본 결과 직무만족의 향상을 위해서는 서구의 연구결과와는 달리 분배공정성과 절차공정성이 동등하게 긍정적 영향을 미치는 반면, 조직몰입과 관련하여서는 절차공정성만이 직접적으로 영향을 미치고 있음이 드러났다. 본 연구에서는 이와 같은 연구결과들이 비교문화적 측면에서 가지는 의미와 지금까지의 경영관행에 어떤 실용적 제안을 할 수 있을 것인가를 토론하였다.

## I. 글머리

복미를 중심으로 한 지금까지 대부분의 조직연구들에서는 직무만족, 조직몰입도, 이직율, 결근율, 그리고 조직도덕성 등 제반 조직유효성을 신장시키는 원인으로 분배공정성과 절차공정성이 주요한 역할을 수행하고 있음을 제시해왔다 (Alexander and

Ruderman, 1987; Folger and Greenberg, 1985; Greenberg, 1990; Greenberg and Folger, 1983; Hegtvedt, 1993; Leventhal, 1980; Lind and Tyler, 1988). 지금까지 이루어진 공정성에 대한 연구문헌들을 살펴보면 분배공정성은 "종업원들이 받고 있는 보상의 총량이 그들의 회사에 대한 기여에 비하여 얼마나 적절한가에 대한 인지정도"로 정의되며, 반면 절차공정성은 "보상의

논문 접수일 : 97. 4    게재확정일 : 97. 8

\* 본 논문의 완성도를 높일수 있도록 건설적인 조언을 해주신 익명의 심사위원분들께 깊은 감사를 드립니다. 두 저자의 논문에 대한 공헌은 모든 면에서 동등하고 저자 순서도 무작위적으로 결정되었습니다. 이 논문의 초기 Draft는 97년도 한국경영학회 춘계학술연구발표회 및 아주대와 성균관대 경영학부 교수세미나에서 발표되었고, 여기서의 건설적 코멘트들이 이후 논문을 정교화하는데 많은 도움이 되었습니다. 본 연구는 96년도 대우학술연구비와 삼성전자의 지원으로 이루어졌습니다.

총량을 결정하는데 이용되는 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 인지정도"로 정의되어져 오고 있다 (Folger and Konovsky, 1989, p. 115). 이러한 복미를 중심으로 한 연구들에서 다루고 있는 일반적인 주제중의 하나는 분배공정성과 절차공정성이 제반 조직유효성에 대하여 동일한 역할을 하는지 혹은 각각의 역할이 조직의 유효성변수들이 가지고 있는 특성에 따라 상이하게 나타나는지의 여부를 검증하는 것이다(Alexander and Ruderman, 1987; Brockner et al., 1992; Fryxell and Gordon, 1989; Folger and Konovsky, 1989; McFarlin and Sweeney, 1992; Tyler, 1984, 1990; Tyler and Caine, 1981; Tyler et al., 1985; Yoon, 1996; Yoon et al. 1996).]

예를 들어 공익기관이나 정부기관에 관한 Tyler와 Caine (1981)의 연구는 각 공정성 이슈들이 조직 유효성변수들에 대해 상이한 역할을 할 것이라는 가설을 제시하고 있다. 이들에 따르면 분배공정성과 절차공정성이 정부지도자들에 대한 평가나 그들에 의해서 운용되고 있는 법적 제도에 대한 다양한 평가에 서로 다른 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증한 결과 조직 절차공정성만이 이와 같은 평가에 의미있는 영향을 미치고 있다는 결과를 제시하였다. 또 다른 연구(Tyler, 1984; Tyler et al. 1985)에서 Tyler와 그의 동료들은 절차상의 공정성이 제도와 정부지도자들에 대한 지지에 더욱 직접적인 영향을 미치는 반면 분배공정성은 현재 그들이 이루어 낸 최종적인 결과에 대한 만족도에만 직접적인 영향을 미치고 있음을 밝혀내고 있다. 또한 Fryxell과 Gordon (1989)의 연구에서도 두 가지 공정성 이슈들에 대해 이와 유사한 가설을 설정하고 절차공정성의 확보는 고충 해결에 대한 개인만족도의 향상뿐만 아니라 고충처리제도 자체의 정당성 여부에 대한 주

요한 판단기준으로 작용하고 있음을 보여주고 있다.

이와 같은 공정성인식이 조직자체의 유효성과 조직성원의 개인적 만족에 미치는 차별적 영향에 대한 가설은 공공기관을 넘어서 이윤을 목적으로 하는 일반 회사조직에도 적용되어 많은 연구결과를 낳고 있다. Alexander와 Ruderman(1987)은 일반기업의 과업환경에서 절차공정성은 상사에 대한 긍정적 평가 혹은 경영층의 신뢰 등과 같은 조직자체와 관련된 요인과 훨씬 더 관련이 많으며, 반면 분배공정성은 임금에 대한 개인적 만족도나 전직의사 등과 관련된 종업원 개인과 관련된 변수와 더욱 밀접한 관련이 있음을 알아냈다. Alexander와 Ruderman(1987)에서 사용된 공정성 척도를 개선하여 임금만족도에 초점을 두고 실시된 Folger와 Konovsky(1989)의 연구에서는 분배공정성이 절차공정성보다 임금만족도에 2 배 이상 설명력을 가지고 있는 것으로 나타났다. 한편 이들의 연구에서 절차공정성은 조직몰입도와 상사에 대한 신뢰변수를 설명하는데 분배공정성보다 더욱 유의한 영향력을 가지고 있는 것으로 나타났다. 더 나아가 McFarlin과 Sweeney(1992)의 Midwestern 은행연구에서는 상사에 대한 평가와 조직몰입도, 임금만족 뿐만 아니라 직무만족도 동시에 연구했다. 이들은 연구결과로 첫째, 절차공정성과 분배공정성은 모두 조직성과변수에 유의한 영향을 미치며 둘째, 절차공정성은 분배공정성보다 상사에 대한 평가, 조직몰입도와 같은 조직유효성 변수에 더욱 유의한 선행변수인 반면 분배공정성은 임금만족도, 직무만족도와 같은 개인적 성과변수를 예측하는데 더욱 유의한 선행변수임을 알아냈다. 아직 논란의 여지가 남아 있으나 지금까지의 연구결과들을 종합해보면 절차공정성의 인지가 분배공정성보다 조직몰입도, 신뢰, 그리고 권한의 합법성과 같은 시스템이나 기구

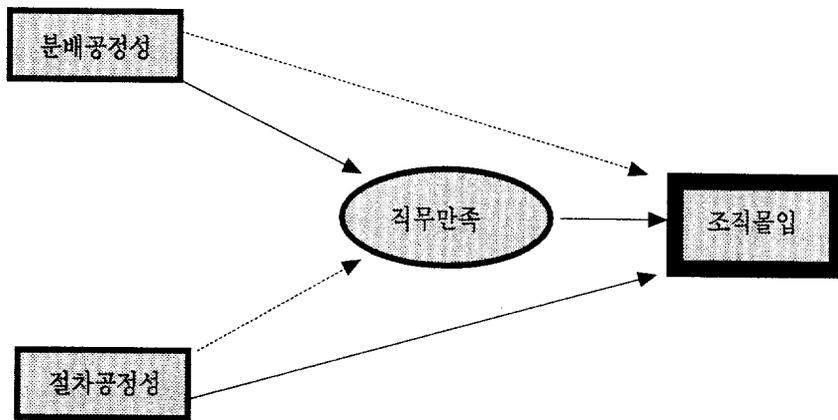
들에 대한 각 조직구성원의 평가에 더 큰 영향을 미치며, 분배공정성의 인지가 절차공정성의 인지보다 직무만족이나 이직을 등과 같은 개인적인 성과변수에 더 큰 영향을 미친다는 것이 입증되고 있다 (Alexander and Ruderman, 1987; Folger and Greenberg, 1985; Folger and Konovsky, 1989; Fryxell and Gordon, 1989; Greenberg, 1987; Konovsky et al., 1987; Lind and Tyler, 1988; McFarlin and Sweeney, 1992; Weick, 1966; Weick and Nettet, 1968).

절차공정성이 개인성과변수보다 시스템이나 제도 자체에 대한 평가에 더 영향을 미친다는 이론적 근거는 집단가치모형(the group value model)으로 불려지는 Lind와 Tyler(1988)의 연구 및 Tyler (1987, 1994)의 연구 프로그램이 잘 제시하여 주고 있다. 집단가치모형은 절차공정성이 단순히 어떤 결과에 이르게 하는 수단을 다루고 있다는 기존 절차공정성이론(Thibaut and Walker, 1975)의 소극적 입장에서 벗어나 절차의 문제는 단순히 수단이라는 측면을 넘어서 조직과 그 성원간의 관계에 대한 주요한 정보의 원천이라는 가정을 전제하고 있다 (Greenberg, 1990). 보다 구체적으로 집단가치모형은 사람들은 타인, 집단, 조직과의 관계 자체에 가치를 둔다는 것이며, 그리고 자신과 관계를 맺고 있는 상대방 (타인, 집단, 혹은 조직)이 자신과의 관계에 자신이 부여하고 있는 정도의

가치를 부여하고 있는지의 여부를 알고 싶어한다는 것이다. 이러한 가정에 기초하여 집단가치모형은 상대방이 자신을 공정하게 대우하면(절차공정성) 간접적으로 이것은 양자간 진정한 파트너 십을 형성할 수 있는 정보를 제공하는 것으로 본다. 즉, 절차상의 공정한 대우는 절차의 운용자가 절차의 적용대상에 관심과 자존심을 세워주는 것을 의미하는 것이다. 따라서 절차를 단순히 수단으로 취급했던 전통적인 접근법에서와는 달리 집단가치모형에서는 이것을 도구가 아닌 관계자체에 대한 가치 혹은 멤버십가치의 중요한 근원으로 받아들이고 있다 (Folger and Konovsky, 1989).

지금까지의 연구결과들은 아래의 <그림 1>과 같이 정리되어진다. 그림에서의 점선은 영향력이 미약하거나 없는 상태를 나타내며 실선은 영향력이 강한 상태를 나타낸다. 또한 많은 연구들은 공정성변수를 포함한 대부분의 조직과 직무관련 변수들이 직무만족에 영향을 미치며 직무만족은 다시 조직몰입을 설명하는 중요한 변수라는 과정모형을 주장하고 검증해왔다 (Bateman and Strasser, 1984; Buchanan, 1974; Farkas and Tetrick, 1989; Meyer et al., 1990; Porter et al., 1974; Price and Mueller, 1986; Lawler and Yoon, 1993, 1996). 다시 말해서, 조직몰입에 영향을 미치는 제반 선행변수들의 인과적 영향력의 상당부분이 직무만족을 통해서 매개되고 있다는 것이 증명되어 왔다.<sup>1)</sup>

1) 많은 공정성에 관한 연구(Alexander ad Ruderman, 1987; Fryxell and Gordon, 1989; Folger and Konovsky, 1989; McFarlin and Sweeney, 1992; Tyler and Caine, 1981)의 주요관심은 절차공정성과 분배공정성이 조직의 유효성 변수에 미치는 직접적 영향력에만 연구의 관심을 쏟고 있어서 내생변수로 채택된 조직유효성 변수들간의 관계에는 관심을 두지 않는 경향이 있다. 그러나 본 연구에서 내생변수로 채택한 직무만족과 조직몰입간의 인과적 관계에 대하여는 그간 많은 논란이 있어왔다. 인과적 영향력에 관한 첫번째 입장은 본 연구의 입장과 맥을 같이하는 것으로 직무만족이 조직몰입의 선행변수라고 주장하고 있다(Bluedorn, 1982; Farrell and Rusbult, 1981; Iverson and Roy, 1994; Price and Mueller, 1986; Williams and Hazer, 1986; Lawler and Yoon, 1993, 1996). 두번째는 그 반대로 조직몰입이 직무만족의 선행변수라는 입장이다(Bateman and Strasser, 1984). 세번째는 직무만족과 조직몰입이 상호영향을 미친다는 입장이다(Farkas and Tetrick, 1989; Lance, 1991; Mathieu, 1991; Williams ad Hazer, 1986). 이 중에서 경험적 연구를 통해 가장 많이 긍정적으로 검증된 입장은 첫째와 셋째를 들 수 있으며(Vandenberg and Lance, 1992). 상호인과적 영향력을 주장하는 3번째 입장 중에서도 대부분의 연구들이 직무만족의 조직몰입



〈그림 1〉 직무만족과 조직몰입, 공정성간의 이론적 모형

한국에서 수행된 연구들도 유사한 결과를 보여주고 있다 (Han, 1992; Seo, 1992). 아래의 이론적 모형에서도 이와 같은 연구결과들을 반영하여 절차공정성과 분배공정성은 직무만족에 직접적으로 영향을 미치고 다시 직무만족이 조직몰입에 영향을 미치는 과정을 가정하고 있다. 또한 아래의 모형은 절차공정성과 분배공정성이 직무만족과는 무관하게 조직몰입에도 정도의 차이가 있지만 직접적인 영향력이 있음을 보여주고 있다.

본 연구는 위와 같은 구미를 중심으로 한 기존의 모형이 한국과 같은 동양사회에도 그대로 적용될 수 있는지를 탐구해보는 것을 목적으로 하고 있다. 다른 아시아 사회들과는 달리 한국은 그 문화적 가치와 사회적 규범이 和를 중요시하는 대인관계와 단체적인 복리를 강조하는 집단지향적 사회로 특징 지워진다 (Hofstede, 1980, 1991; Hsu, 1970;

Triandis, 1988, 1989; Triandis et al., 1990; Kim et al., 1994).<sup>2)</sup> 아시아 사회에서의 사회적 규범과 문화적 가치는 각 개인들로 하여금 항상 자기 자신의 욕구에 앞서 타인과 집단의 이해를 우선적으로 고려하도록 하고 있다. 이러한 사회적 배경으로 인해 아시아 사회의 각 개인들은 항상 집단의 한 일원으로 소속되어 있기를 원하며, 집단으로부터 무엇을 얼마나 얻을 것인가 보다는 집단 내 가치있는 일원으로 인정받고 싶어하는 욕구가 더 크다. 한국에서의 이러한 사회문화적 규범과 가치는 전통적으로 유교주의의 원리에 의해서 뒷받침되어 왔다(Kim et al., 1994; Yoon et al., 1996; Yoon and Lim, 1998).

또 다른 연구들은 사회문화적 배경에 따라 각 개인들이 공정성에 관한 규범과 원칙을 선호하고 선택하는 정도가 달라질 수 있다고 밝히고 있다

에 대한 상대적 영향력이 조직몰입의 직무만족에 대한 상대적 영향력보다 크다는 점을 보고해왔고, 따라서 시간상의 표집을 적절하게 하거나 횡단적 자료(cross-sectional data)의 한계점들을 극복했을 경우 오히려 첫 번째 입장이 더욱 강점을 가지고 있음을 간접적으로 단언하고 있다.

2) Hofstede(1980)의 개인주의와 집단주의의 구분지표에 따르면 미국은 50개 연구대상 국가중 가장 개인주의적인 사회이며, 일본은 중간정도, 그리고 한국과 홍콩은 대표적인 집단주의 사회이다.

(Deutsch, 1975; Leventhal, 1976). 사회적 조화와 집단적 복리를 강조하는 집단주의적 사회에서는 집단내 평등(equality)과 성원들의 인간으로서의 욕구(needs)를 충족해 줄 수 있는 공정성의 원칙을 선호하는 반면, 수단의 활용과 효율성의 원칙에 기반을 둔 개인주의적 사회에서는 개별적 공헌에 비례한 형평의 원칙(equity principle)을 선호한다. 異文化間 비교 연구에서도 이와 유사한 연구결론이 도출되고 있다(Kim et al., 1990; Leung and Bond, 1982, 1984; Yoon, 1996). 즉 서구사회의 사람들과 비교하여 홍콩이나 한국 등 아시아 지역의 사람들은 자신이 속한 집단 구성원들의 기본적 욕구충족에 기초하여 공정성의 원칙을 적용하려는 경향이 있으며, 또한 이러한 사회적 배경요인들은 이들로 하여금 개인간보다는 집단내 자원의 배분을 효율적으로 하기 위한 공정성의 원칙을 선택하는데만 많은 관심을 기울이게 한다. 따라서 이 과정에서 개인간 공정한 보상의 배분이 도외시되는 측면이 있다.

본 연구는 위의 연구결과들에 기초해볼 때 분배공정성보다 절차공정성이 한국기업 종업원들의 직무만족이나 조직몰입을 더 많이 증진시킬 것이라는 가설을 세우고자 한다. 이러한 가설은 분배공정성이 직무만족에 영향을 미치는 반면 절차공정성은 직무몰입도에 더욱 영향을 미친다는 북미연구에서의 전통적인 가설과는 대조된다. 즉, 이러한 가설은 단체적 복리와 사회적 조화를 강조하는 문화적 가치와 사회적 규범이 작업장내에 퍼져 있을 경우 이들 조직내 구성원들은 절차상의 공정성 원칙을 공정성의 기본원칙으로 받아들일 가능성이 높다는 의미이다. 왜냐하면 분배공정성보다는 절차공정성의 달성이 조직구성원간의 공정한 취급에 보다 직접적으로 연관되어 있고, 따라서 집단주의 사회에

서 개인들은 집단내의 절차공정성에 보다 민감하게 반응할 가능성이 높기 때문이다. 결국 절차공정성은 규정이나 절차가 모든 집단 구성원들에게 얼마나 동일하게 적용되느냐로 결정된다고 볼 수 있다. 한국의 한 사회집단내에서 어떤 구성원이 자신이 공헌한 만큼의 보상분배(형평, 즉 분배공정성)를 고집할 경우 흔히 그는 다른 구성원들로부터 매우 개인주의적이고 계산적이며 이기적이라는 비난을 면하기 어렵다는 사실도 절차공정성이 훨씬 더 근본적인 공정성 원칙일 것이라는 우리의 가설을 뒷받침해 준다. 또한 집단가치모형에서의 주장처럼 한국사람들은 보수나 승진과 같은 보상이상으로 집단구성원으로서의 위치에 가치를 두고 있다. 조직내에서 자신이 얼마나 가치있는 사람으로 대우받고 있느냐를 결정하는 가장 중요한 기준은 바로 집단내 혹은 조직에 의해 얼마나 공정한 절차로 취급되느냐의 여부에 달려있다고 볼 수 있다.

결론적으로 본 연구에서는 기존의 서구에서의 연구와는 달리 절차공정성이 분배공정성보다 직무만족에 미치는 인과적 영향이 더 크다는 새로운 가설을 검증함을 목적으로 하고 있다. 또한 절차공정성은 분배공정성보다 조직몰입에 직접적으로, 그리고 <그림 1>에 나타나 있듯이 직무만족을 통해서 간접적으로 미치는 영향이 더 클 것이라는 가정을 하고 있다. 이 두 번째 가정은 기존 연구결과의 주장과 다르지 않다.

## II. 연구방법

### 1. 연구표본

본 연구는 1996년 S 전자의 종업원들을 대상으로

로 조사한 「종업원 직무태도 설문조사」 자료를 토대로 하고 있다. 먼저 연구대상기업의 10개 사업부를 중심으로 사업부의 크기에 따라서 100~200부에 해당하는 총 2900부의 설문을 배포하고, 자발적인 회수결과 57%에 해당하는 1641명의 유효설문을 거두어들일 수 있었다. 이 중에서 listwise의 방법으로 설문지에서의 missing value를 정리한 결과 최종적으로 1456개의 설문자료가 유효표본으로 분석의 대상이 되었다.<sup>3)</sup>

## 2. 변수의 조작적 정의 (Operationalization of Variables)

공정성에 대한 연구문헌을 살펴보면 분배공정성(distributive justice)은 자신이 조직에 투자한 투입(inputs)과 그로부터 받은 보상(outcomes) 비율이 자신의 준거대상인 타인의 투입과 보상비율에 얼마나 일치하는가의 여부이다(Adams, 1963, 1965; Berger et al., 1972; Homans, 1961). 즉, 사람들은 사회적으로 인정되는 준거신념(referential beliefs) - 자신이 가진 노력, 지식, 경험 등에 대한 현재의 가치 - 을 그들의 준거집단 내 타인들의 보상수준과 비교하여 어느 정도 차이가 있는지 고려하며, 이를 기반으로 기대보상의 총량을 결정한다(Berger et al., 1972, 1985). 흔히 사람들은 자신의 투입량이 알려져 있을 때 보상의 적절한 양이 어느 정도인지에 대해 상호 공유기대 혹은 준거신념을 가지게 되는데(Adams, 1963, 1965; Berger et al., 1972; Homans, 1961),

한 개인이 받은 실제보상의 총량과 준거신념에 기초한 기대보상의 총량이 동일하다면 공정성을 인지하게 되며, 그렇지 않고 실제보상의 총량과 기대보상의 총량이 상이하다면 불공정성을 인지하게 될 것이다. 이러한 견지에서 본 연구는 응답자들이 자신의 교육수준과 훈련정도, 노력, 업무경력, 능력의 4 가지 투입요인에 걸쳐 인지되는 일반적 보상 즉, 임금, 승진, 상여금 등에 대한 분배공정성을 4 개 설문으로 평가하도록 했다. 일례로 투입요소 중에서 교육수준과 훈련정도에 대하여서는, "내가 받는 보상은 나의 교육수준과 훈련정도에 비추어 적절하다"라는 항목에 얼마나 동의하는지를 표시하도록 하였다. 이에 대한 답변은 (1) 그렇다, (2) 대체로 그렇다, (3) 보통, (4) 대체로 그렇지 않다, (5) 그렇지 않다는 5점 척도로 제시되었다. 각 4 가지 투입요인별 응답평균을 분배공정성의 척도로 사용하였다(Cronbach  $\alpha = .81$ ).

분배공정성이 조직으로부터의 보상과 관련된 반면 절차공정성(procedural justice)은 보상이 이루어지는 동안의 과정과 수단에 관련되어 있다(Alexander and Ruderman, 1987). 본 연구에서의 절차공정성은 종업원들이 조직내 보상과정에서 사용된 절차를 얼마나 공정하게 인지하고 있는가의 정도를 의미한다. 척도는 Price와 Mueller(1986)의 척도를 변형하여 사용하였다. 분배공정성과 비슷하게 절차공정성을 측정하기 위해서도 응답자들에게 다음의 4가지 항목에 얼마나 동의하는지 그 정도를 위에서 제시했던 5점 척도로 표시하게 하였다. 본 연구에서 사용한 항목들은 다음과

3) 초기 표본(N=1641)의 응답자중에서 77%는 남자였으며, 유효표본(N=1456)에서는 78%가 남자였다; 초기표본의 80%는 30세 이상, 유효표본에서는 84%; 초기표본의 69%는 기혼, 유효표본에서는 53%; 초기표본의 47%는 대졸이상, 유효표본에서는 35%; 초기표본의 78%는 사무직(사무, 영업, 연구), 유효표본에서는 79%였다. 즉, 유효표본의 대부분이 초기 표본과 거의 유사하게 나타나 특정한 계층이 유의미하게 될 정도로 초기표본이 정리되지는 않았다.

같다: (1) 우리회사의 승진결정 절차는 매우 일관되고 공정하다. (2) 우리회사의 임금인상절차는 다른 회사에 비하여 일관되고 공정하다. (3) 우리회사의 성과 평가절차는 일관되고 공정하다. (4) 우리회사의 상여금 결정절차는 일관되고 공정하다 (Cronbach  $\alpha = .74$ ). 본 연구에서는 응답자들이 위의 세부항목들에 대해 절차의 적용이 일관되고 편견이 없이 적용되는가 그리고 윤리적 기준이 얼마나 고려되는가의 등에 따라 절차공정성의 정도를 다르게 평가할 것이라고 가정하고 있다 (Leventhal et al., 1980).

직무만족(job satisfaction)은 근로자가 자신의 직무를 좋아하는 정도를 의미한다 (Locke, 1969, 1965, 1976). 본 연구에서는 직무의 다양한 국지적 측면 (specific facets)들보다는 직무자체(general aspect)에 일반적으로 얼마나 만족하는지를 측정하였다 (Price & Mueller, 1986). 연구에 이용된 총 9가지의 항목들중에서 대표적 항목들로서 "나는 나의 직무에서 즐거움을 느끼고 있다", "나는 내가 수행하고 있는 직위가 아주 괜찮다는 생각을 가질 때가 많다", "나는 나의 직무에 싫증이 날 때가 많다(reverse-coded)", "나는 내가 수행하는 직무자체에 만족하고 있다", "나는 나의 직무에 항상 열정적으로 일하고 있다", "나는 나의 직무에 흥미를 잃어가고 있다 (reverse-coded)" 등을 들 수 있다 (Cronbach  $\alpha = .88$ ).

조직몰입(Organizational Commitment)은 종업원들 개개인이 자신의 "조직에 대하여 느끼는 일체감의 정도"를 의미한다 (Allen and Meyer 1990; Lawler and Yoon, 1993, 1996; Meyer et al., 1990; Mueller, Wallace and Price, 1992; Yoon et al., 1994). 본 연구에서는 Allen과 Meyer (1990)가 제시한 조직몰입의

3차원중에서 조직과의 일체감내지는 동일시를 나타내는 情誼的 조직몰입(affective attachment) 항목들을 변형하여 이용하였다. 본 연구에 이용된 4가지 항목들은 다음과 같다: (1) "나는 이 회사에 근무하고 있다는 것이 자랑스럽다", (2) "나는 우리 회사를 나의 친구들에게 자랑한다", (3) "나는 회사에 대한 충성심이 부족하다 (reverse-coded)", (4) "나는 우리회사가 앞으로 어떻게 되든 상관하지 않을 때가 있다". 응답은 마찬가지로 5점 척도로 측정되었으며, 4개 응답의 평균을 조직몰입의 최종 측정치로 사용하였다 (Cronbach  $\alpha = .71$ ).

분배공정성과 절차공정성의 2가지 주요 이론변수 외에도 다양한 변수가 통제목적으로 조사되었다. 비록 이러한 통제변수가 직무만족과 조직몰입에 직접적으로 영향을 미치는 변수는 아니라 할지라도 적합한 이론변수들이 누락되어 모형이 잘못 설정되었을 경우 각 모수들이 잘못 추정되는 것을 예방하여 준다. 4 가지 직무관련 통제변수는 근무기간, 직종, 직위, 그리고 임금수준이며, 4 가지 인구통계변수는 교육수준, 연령, 혼인상태, 그리고 性別 변수이다.

### III. 연구결과

<표 1>은 위에서 설명된 각 이론변수와 통제변수들의 평균, 표준편차, 신뢰도, 그리고 상관관계 계수를 정리한 것이며, 먼저 통제변수별 기초통계량을 살펴보면 다음과 같다. 근로자들의 평균 근무년수를 의미하는 근무기간(length of service)은 6년이며, 이들중 42%는 10년이상 동일한 조직에 머물러 있었던 것으로 나타났다. 직종(occupation)

은 사무직과 생산직으로 나누었으며 79%의 근로자들이 사무직인 것으로 나타났다. 그리고 생산직을 Dummy 변수로 설정하고 사무직을 비교의 준거로 삼았다. 임금수준(pay)은 보너스와 장려금을 합한 월 총수령액을 기준으로 했으며, 평균 월수입은 96년 3월 기준으로 160만원 정도인 것으로 나타났다. 그리고 상위 극단값이 주는 영향을 고려해서 실제액수에 자연로그(log)를 취한 값을 임금변수로 설정했다. 교육수준(education)은 고졸, 전문대졸, 대졸, 대학원졸의 4가지로 졸업장 취득 때까지의 재학년수로 환산하였으며, 이러한 방법으로 구한 표본의 평균 재학년수는 14.2년이였다. 이를 환산하면 연구표본들은 평균 전문대졸이상의 학력을 가지고 있는 것으로 추정된다. 응답자들의 평균 연령(age)은 30세인 것으로 나타났다. 혼인상태(marital status)도 기혼자들과 사별한 경우를 포함하여 기혼의 Dummy 변수로 사용되었으며, 응답자들의 53%가 기혼이었다. 성별(gender)은 남성의 Dummy 변수로 사용되었으며, 근로자들의 77%가 남성이었다.

다음으로 본 연구의 선행변수인 분배공정성 및 절차공정성의 직무만족과의 상관관계는 각각 .30, .29으로 나타나 가설에서 예측했던 바와는 달리 분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 상호 비슷한 수준의 상관관계를 보이고 있음을 알 수 있다. 이와 같은 결과는 본 연구의 가설을 입증하고 있지는 않으나 기존의 서구에서의 연구결과, 다시 말해 분배공정성은 직무만족과, 절차공정성은 조직몰입과 더 상관이 많다는 주장에 의문을 제기한다. 직무만족에 영향을 미치는 다른 통제변수들을 살펴보면 생산직과 관리직간의 차이를 제외하고는 모두 상당한 정도의 직무만족과의 상관관계를 보이고 있음을 알 수 있다. 근무기간이 길수록

( $r=.14$ ), 월수입이 많을수록( $r=.15$ ), 교육수준이 높을수록( $r=.08$ ), 나이가 많을수록( $r=.19$ ), 관리자일수록( $r=.15$ ), 여자보다는 남자가( $r=.14$ ), 미혼보다는 기혼이( $r=.16$ ) 더 직무에 만족하고 있는 것으로 드러나고 있다. 또한 절차공정성과 분배공정성간에는 .53정도의 상관을 보이고 있다. 이는 대다수의 근로자들이 두 공정성간의 관계를 불가분의 관계로 인식하고 있음을 보여준다.

그리고 조직몰입과 두 공정성요인, 그리고 다른 통제변수간 단순상관관계를 살펴보면 기존의 연구 결과들과 마찬가지로 여기에서도 직무만족과 조직몰입간 상당한 정도( $r=.55$ )의 상관관계가 있음이 검증되었다(Price and Mueller, 1986; Porter et al., 1974). 분배공정성과 절차공정성은 각각 .22와 .28의 중간정도의 상관관계를 보이고 있으며, 예측한 바와 같이 분배공정성보다는 절차공정성이 조직몰입에 조금 더 많은 관련이 있는 것으로 나타나고 있다. 직무만족의 경우와 마찬가지로 생산직 종업원들이 사무직보다는 회사에 덜 헌신적인 것으로 나타나고 있으나 그 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 드러나고 있다( $r=-.04$ ,  $p>.05$ ). 직무만족의 경우와는 달리 교육수준이 높을수록 조직에 대한 몰입의 정도는 감소하는 것으로 나타나고 있으나 역시 통계적으로는 유의하지 않은 것으로 나타나고 있다 ( $r=-.04$ ,  $p>.05$ ). 교육수준 및 직종과는 달리 다른 모든 직무관련 혹은 인구학적 통제변인들은 조직몰입과 正(+)의 상관관계를 유지하고 있는 것으로 나타나고 있다. 즉, 근무기간이 많을수록( $r=.18$ ,  $p<.001$ ), 월급여가 높을수록( $r=.16$ ,  $p<.001$ ), 나이가 많을수록( $r=.14$ ,  $p<.001$ ), 관리자일수록( $r=.13$ ,  $p<.001$ ), 남자사원일수록( $r=.05$ ,  $p<.05$ ), 기혼일수록( $r=.11$ ,  $p<.001$ ) 외견상으로는 조직에 대한 몰입의 정도가

〈표 1〉 변수간 평균, 표준편차, 신뢰도, 그리고 상관관계 (N=1456)

변수	Mean	s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 근무기간	6.02년	4.21년	1.00											
2. 월수입	160만원	53만원	.41***											
3. 교육	14.2년	2년	-.25***	.41***										
4. 나이	30.2년	5년	.63***	.61***	.26***									
5. 생산직	21(79)%	-	-.10***	.04	.14***	-.01								
6. 관리자	13(87)%	-	.37***	.52***	.27***	.48***	-.04							
7. 남자	77(23)%	-	.25***	.37***	.23***	.48***	.09***	.18***						
8. 기혼	53(47)%	-	.52***	.51***	.12***	.63***	-.00	.33***	.40***					
9. 분배공정성	2.83	.63	-.02	.06*	.03	-.01	-.01	.13***	.06*	.01	(.81)			
10. 절차공정성	2.84	.64	-.06*	.06*	.07**	-.00	.03	.11***	.05*	-.01	.52***	(.74)		
11. 직무만족	3.08	.67	.14***	.15***	.08**	.19***	-.07	.15***	.14***	.16***	.30***	.29***	(.88)	
12. 조직몰입	3.50	.68	.18***	.16***	-.04	.14	-.04	.13***	.05*	.11***	.22***	.28***	.55***	(.68)

\* P<.05, \*\* P<.01, \*\*\* P<.001; 양측검정.

주 1. 괄호안은 Cronbach's alphas.

주 2. 생산직, 남자, 기혼은 각각 Dummy변수. 생략된 범주는 각각 사무직, 여자, 미혼.

강함을 알 수 있다.

〈표 2〉는 다른 연관된 변수들을 통제하고 분배공정성과 절차공정성이 직무만족에 미치는 효과에 대한 회귀값을 추정한 것이며, 그 결과 〈표 1〉의 상관관계분석에서 나타난 직무만족과 다른 변수간의 유의미한 단순상관관계들은 대부분 거짓상관관계(spurious correlation)임이 판명되었다. 그러나 두 이론변수인 분배공정성과 절차공정성은 다른 변수들을 통제하고도 직무만족을 증진시키는 핵심요소인 것으로 나타나고 있다. 즉, 5점 척도를 기준으로 한 단위의 분배공정성 증가는 .21의 직무만족을 증가시키고 있으며( $b=.216, p<.001$ ), 한 단위의 절차공정성 증가는 .19정도의 직무만족을 증진시킬 수 있는 것으로 나타나고 있다( $b=.199, p<.001$ ). 또한 두 회귀계수간의 영향력 차이는

아주 작아 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

직무관련 통제변수 및 인구통계변수들 중에서는 근무기간과 나이만이 유의하게 직무만족에 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 즉 나이와 직위, 그 밖의 다른 변수들의 영향력을 통제하더라도 근무기간이 길수록, 그리고 나이가 많을수록 현직무에 만족하는 정도가 높은 것으로 나타나고 있다. 이중에서 근무기간은 4.5년을 기준으로 직무만족과 正(+ )의 비선형 관계가 있음이 판명되었다. 즉 4년 반이 될 때까지 종업원들의 직무에 대한 만족은 완만하게 감소하다가 이 시점을 기준으로 다시 증가하는 추세를 보이고 있다. 나이와 근무년한을 중심으로 하는 연공이 올라갈수록 종업원들의 직무만족도 증가한다는 것은 지금까지 한국기업이 연공중심

〈표 2〉 분배 및 절차공정성의 직무만족에 미치는 효과에 대한 회귀값 추정 (N=1456)

변 수	비표준화값 (b)	표준화값 (Beta)	표준오차(SE)
근무기간	.013*	.081	.006
월수입	-.073	-.034	.076
교육	.012	.039	.011
나이	.014**	.111	.005
생산직	-.075	-.045	.042
관리자	.019	.009	.060
남자	.049	.030	.047
기혼	.056	.041	.045
분배공정성	.216***	.203	.030
절차공정성	.199***	.202	.028
상수	1.514***		
R2	.169		

\* P<.05, \*\* P<.01, \*\*\* P<.001; 양측검정.

주 1. 생산직, 남자, 기혼은 각각 Dummy변수. 생략된 범주는 각각 사무직, 여자, 미혼.

의 경영체계를 유지해오고 있었음을 간접적으로 뒷받침한다고도 볼 수 있다.

분배공정성과 절차공정성이 직무만족에 미치는 상대적 영향력 정도를 베타 값을 통해 비교해 보면 기존 서구이론 및 본 연구의 가설과는 달리 모두 비슷한 것으로 나타나고 있다 (각각의 Beta = .20). 따라서 본 연구결과를 통해 얻은 결론은 절차공정성과 분배공정성 모두 직무만족을 증진시키는 핵심적 요인들이라는 가설은 입증되었으나, 직무만족에 대한 양자의 영향력에 유의한 차이가 있을 것이라는 가설은 검증되지 않았다는 점이다.

〈표 3〉은 다른 연관된 변수들을 통제하고 분배공정성과 절차공정성, 그리고 직무만족이 조직몰입에 미치는 효과에 대한 회귀값을 추정한 것이며, 그 결과 직무만족과 절차공정성을 제외하고는

모두 거짓 상관관계였음이 비표준화된 회귀계수에서 드러나고 있다. 그러나 상호 관련변수들을 통제하고 각 변수의 순수한 상관관계 효과만을 보았을 경우 다른 변수들의 효과를 통제하고 조직몰입에 가장 영향력이 있는 변수로 드러난 변수는 역시 직무만족으로 한 단위의 직무만족의 증가는 약 .48단위의 조직몰입을 증가시키는 효과를 보이고 있다. 분배공정성이 조직몰입에 직접적인 영향을 보이지 않는 반면 (b=-.009, p>.05), 절차공정성은 조직몰입에 직접적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다 (b=.157, p<.001). 〈표 2〉와 〈표 3〉의 결과를 종합해보면 결국 분배공정성은 직무만족을 통해 조직몰입을 간접적으로만 증대시키는 반면, 절차공정성은 직무만족을 통한 간접적인 영향뿐만 아니라 이와는 무관하게 조직몰입을 직접적으로도 증가시키고 있는 것으

(표 3) 분배 및 절차공정성의 조직몰입에 미치는 효과에 대한 회귀값 추정 (N=1456)

변 수	비표준화값 (b)	표준화값 (Beta)	표준오차(SE)
근무기간	.011	.069	.006
월수입	.345	.160	.069
교육	-.046	-.143	.010
나이	5.47	.004	.005
생산직	-.061	-.036	.038
관리자	-.005	-.002	.054
남자	-.094	-.057	.043
기혼	.056	.041	.043
분배공정성	-.009	-.008	.027
절차공정성	.157***	.157	.025
직무만족	.483***	.477	.023
상수	.554		
R2	.338		

\* P<.05, \*\* P<.01, \*\*\* P<.001; 양측검정

주 1. 생산직, 남자, 기혼은 각각 Dummy변수. 생략된 범주는 각각 사무직, 여자, 미혼.

로 나타났다.<sup>4)</sup>

결론적으로 본 연구모형에서는 절차공정성이 분배공정성보다 직무만족을 증진시키거나 조직몰입을 증진시키는데 더 큰 역할을 할 것으로 기대하였으나 그와 같은 연구가설은 부분적으로만 입증되었다. 첫째, 연구가설과는 달리 직무만족에 대한 상대적 영향력의 크기에서는 분배공정성과 절차공정성이 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다. 즉, 분배상의 공정성 달성과 절차상의 공정성 유지는 직

무만족을 증진시키는 데 똑같이 필수적 요인이었다. 둘째, 조직에 대한 몰입과 관련해서는 본 연구의 가설에서 예측했던 바와 같이 분배공정성은 이에 직접적인 영향력이 없었으며, 단지 직무만족의 증진을 통해서 간접적으로만 조직몰입을 증진시키는 것으로 나타나고 있다. 반면 절차공정성의 달성은 가설에서 예측했던 바와 같이 조직몰입을 직접적으로 증진시킬 뿐만 아니라 직무만족을 통해 간접적으로도 신장시키고 있는 것으로 나타나고 있

4) McFarlin과 Sweeney(1992)는 그들의 연구에서 절차공정성과 분배공정성간의 다중공선성(multicollinearity)의 문제를 지적한 바 있다. 본 연구에서 다중공선성의 문제를 검토해 본 결과 절차공정성과 분배공정성간에 약간의 다중공선성의 문제가 있음을 발견하였으나 이 두변수가 공유하고 있는 축의 Eigen Value가 .085로 통상적 기준으로 삼고 있는 .01보다는 훨씬 크게 나타나고 있어서 다중공선성의 문제가 추정값이나 그 값들의 유의도를 크게 왜곡하고 있지는 않는 것으로 보인다. (표.3)의 직무만족을 포함한 총 11개 변수중 심각한 다중공선성은 근무기간과 나이로써 이 변수들의 Tolerability는 각각 .324, .278, 공선성으로 팽창된 변량은 3.08, 3.59인 반면 절차공정성과 분배공정성의 Tolerability는 .67, .68, 공선성으로 팽창된 변량은 각각 1.47과 1.46인 것으로 나타나 다중공선성의 문제는 심각하지 않은 것으로 나타났다. 또한 (표.2)에서 분배공정성과 절차공정성이 모두 직무만족에 유의미한 영향을 미치고 있다는 결과도 간접적으로 두변수간 다중공선성이 심각하지 않음을 반증해 주는 것이다.

다. 셋째, 직무와 관련된 통제변수나 인구학적 변인 중에서는 오직 나이와 근무기간만이 직무만족을 증진시키며, 조직몰입에는 직접적인 영향력이 없는 것으로 나타났다. 결국 직무만족에 유의한 영향을 미치는 이들 두 변수들도 간접적으로만 조직몰입에 영향을 미치고 있는 것으로 볼 수 있다.

#### IV. 결론 및 경영에 대한 함축적 의미

절차공정성과 분배공정성이 종업원들의 직무만족과 조직몰입에 어떻게 차별적으로 영향을 미치는가에 대한 기존 서구연구들은 분배공정성의 문제는 종업원 개개인이 자신의 노력에 비해 조직에서 주어지는 보상이 상대적으로 얼마나 적절한가를 인식하는 개별적 인식의 문제이기 때문에 역시 개개인이 자신의 직무에 얼마나 만족하는가의 개념인 직무만족에 직접적인 영향을 미치는 반면, 절차공정성은 개개 종업원이 절차상으로 조직으로부터 어떤 취급을 받고 있는가를 기반으로 한 개인과 조직간 관계성의 문제이므로 역시 조직과 개인간의 긍정적 관련성 정도를 의미하는 조직몰입에 더 직접적인 영향을 미친다는 결과를 보고해 왔다. 이와 같은 서구의 연구결과들을 토대로 본 연구에서는 한국 근로자들이 가지고 있는 문화적 가치와 사회적 규범에 대한 분석, 즉 집단주의 사회에 대한 인식을 기반으로 절차공정성이 분배공정성보다 직무만족과 조직몰입 모두에 더 많은 영향을 미칠 것이라는 대립가설을 설정하여 한국 S전자의 종업원들을 대상으로 검증해 보았다. 그 결과 직무만족에는 기존의 연구결과와는 달리 분배공정성과 절차공정성이 모두 동등하게 영향을 미치는 반면, 조직몰입과 관련

해서는 기존의 주장과 같이 절차공정성만이 직접적으로 영향을 미치고 있음이 드러났다. 결국 본 연구가 절차공정성이 분배공정성보다 직무만족에 더 중요한 영향을 미칠 것이라는 가설의 검증에는 실패했다 하더라도 절차공정성이 분배공정성과 동등하게 직무만족에 중요한 역할을 수행하고 있다는 사실을 확인하였다.

본 연구의 결과는 현 한국기업의 경영관행에 대하여 다음과 같은 두 가지 의미있는 시사점을 제시해 주고 있다. 첫째, 경영환경의 불확실성과 다운사이징 등으로 기업내 종업원들을 위해 배분해 줄 수 있는 자원, 즉 임금인상을 위한 재원이나 승진을 위한 직위 등이 부족한 상황에서는 많은 종업원들이 분배상의 공정성에서 불이익을 보는 것은 필연적 현상이다. 예를 들어 똑 같은 능력과 자격을 가진 승진대상자들은 많으나 그들을 위한 승진 포스트가 한정되어 있을 경우 승진에서 탈락된 동일한 능력의 다른 승진대상자들은 분배상의 공정성에 회의를 느끼게 되며, 이들의 직무에 대한 불만은 소수의 승진자들을 통해 증진된 직무만족보다도 그 총량이 클 것으로 예견된다. 궁극적으로 이와 같은 딜레마는 절차공정성의 확립에서 해결의 실마리를 찾을 수 있다. 왜냐하면 지금까지의 연구결과들은 어떤 개인이 결과상으로 불이익을 당했다하더라도 그 결과에 이르게 되는 과정과 절차가 공정하고 투명하게 운용되었다고 인식한다면 자신에게 주어진 불이익을 참아나갈 확률이 높다는 것을 보여주고 있기 때문이다 (Alexander and Ruderman, 1987; Folger and Konovsky, 1989). 따라서 기업내 절차상의 공정성 확보는 어떤 결과에 이르기 위한 하나의 수단으로 간주되기 보다는 핵심적 전략의 일환으로 연구되어야 한다.

둘째, 절차상의 공정성은 일면으로는 단순한 절

차의 운용을 넘어 성원들에게 멤버십에 관한 함축적 정보를 제공해준다 (Lind and Tyler, 1988; Yoon, 1996). 즉, 절차를 만들고 운용하는 사람들은 조직을 대표하는 사람들이며, 일반 종업원들은 이미 만들어진 절차에 의해서 적용을 받는 단순한 대상이라고만 여길 경우 절차의 불공정한 적용 시 그 대상 개인은 자기 자신이 조직으로부터 진정한 구성원으로 취급받지 못하고 있다는 생각을 할 가능성이 높다. 또한 이러한 생각을 가지고 있는 조직구성원은 의식적으로든 무의식적으로든 자기 자신의 조직에 대한 헌신을 철회할 가능성이 높다. 본 연구에서 밝혀진 절차공정성의 조직몰입에 대한 직접적인 영향력이 이와 같은 추론을 뒷받침해 주고 있다. 또한 이와 같은 결과는 직무만족을 통제하고도 나타난 결과여서 그 신빙성을 더욱 뒷받침해 주고 있다고 볼 수 있다. 따라서 분배공정성이 달성되지 않아 불공정성을 느끼는 개인의 경우는 단지 자신이 수행하고 있는 업무와 관련해 개인적인 만족도만 낮아짐으로써 회사에 남아있을 수는 있으나, 절차공정성이 달성되지 않아 불공정성을 느끼는 개인의 경우에는 이것이 회사를 떠나게 하는 직접적인 원인이 될 수도 있는 것이다. 따라서 기업내 유능한 사원을 지속적으로 유지시키기 위해서는 분배공정성보다 절차공정성을 더욱 강조하는 관리방식이 중요하며, 더욱이 집단주의적 성향이 강한 한국인들에게는 이와 같은 성향이 더욱 두드러진다고 볼 수 있다.

본 연구의 결과는 아래와 같은 몇 가지 한계에 대한 인식을 전제로 이용되어야 한다. 첫째, 본 연구의 표본은 S전자에 국한되어 있기 때문에 이론적으로는 함축하는 바가 크다하더라도 일반화와 관련된 외적타당성의 문제를 가지고 있다. 따라서 본 연구결과가 다른 연구들을 이론적으로 지지하는 데

에는 유용하게 사용될 수 있으나 그와 같은 목적을 넘어 다른 기업의 현상을 설명해주는 것으로는 과대해석되지 않아야 한다. 일반화는 다른 많은 기업들을 대상으로 한 연구로 본 연구가 확대될 수 있을 때까지 유보되어야 한다. 둘째, 본 모형에서 직무만족은 16%, 조직몰입은 33% 정도만이 설정된 주 요인들에 의해서 설명된 것으로 나타나고 있다. 본 모형이 다른 직무와 관련된 변수와 인구학적 변수들도 통제변수로 도입하고 있어 현 추정치들이 모수로부터 크게 왜곡되어 추정되었을 가능성은 없지만 이와 같은 설명력의 정도는 직무만족과 조직몰입을 설명해주는 다른 중요한 이론적 변수들이 생략되었을 경우 모형자체가 잘못 규정되어 있을 수도 있음을 시사하고 있다 (underspecification error). 앞으로의 연구에서는 이론적 모형의 적절한 확립을 전제로 한 공정성 연구가 추진되어야 한다. 셋째, 본 연구는 횡단적 연구(Cross-sectional study)로서 이와 같은 연구방법이 가지는 한계를 인식하여야 한다. 다시 말해 여기서는 공정성 문제가 직무만족과 조직몰입의 원인이 되는 것으로 주장되고 있으나 이와 같은 인과관계의 정확한 검증은 오직 시계열상의 자료나 실험을 통해서만 가능하다. 넷째로 본 연구는 설문조사법이 가지는 몇 가지 문제점중 특히 동일한 설문응답자가 원인과 결과변수들에 대한 모든 정보를 제시했다는 점에서 소위 Common method variance의 문제를 가지고 있다고 볼 수 있다. 이와 같은 방법상의 문제로 생기는 허위관계들을 의심하기에는 현재의 연구결과들이 명료하고 강하다고 볼 수 있으나 향후 연구에서는 이와 같은 문제들을 다루어 나갈 수 있는 방법들이 연구초기에 고려되어야 한다. 이 이외에도 본 연구는 직무만족이 조직몰입의 원인이 되는 것으로 주장하고 있으나 몇몇 다른 연구에서는 오

히려 조직몰입이 직무만족을 가져오거나 둘간에는 상호 인과적 영향력이 존재한다는 주장도 있다 (Bateman and Strasser 1984; Farkas and Tetrick 1989; Mathieu, 1991; Mathieu and Zajac, 1990; Vandenberg and Lance, 1992). 직무만족이 조직몰입의 인과적 원인이라는 본 연구의 주장은 다음과 같은 이론적 가정에 근거하고 있다. 즉, 직무만족은 어떤 개인이 직장에 들어와 자신의 업무를 부여받자마자 정서적으로 느끼는 단기적 형성과정을 거치는 것이지만 조직몰입은 다양한 긍정적 태도나 느낌들이 장기적으로 유지될 때 직장과 종업원들 간에 형성될 수 있는 긍정적 관계를 의미한다는 점이다. 그러나 이와 같은 가정은 서구와 같이 직무와 조직의 구분이 명확한 경우를 전제로 하고 있으므로 직무순환 등을 통해 직무가 수시로 바뀌어 직무와 직장의 구분이 명확하지 않은 한국사회에서는 그 가정이 재검토되어야 할 필요가 있다. 따라서 앞으로의 연구에서는 이와 같은 연구 가정의 타당성을 입증해 줄 연구가 요구된다.

또한 본 연구에서는 한국을 집단주의 사회라는 가정을 전제로 하여 절차공정성의 중요성을 부각시켰다. 그러나 과연 한국이 집단주의 사회로 획일적으로 규정되어 질 수 있는가에 대한 의문이 생길 수 있으며, 이에 대해서는 향후 경험적 연구를 통한 검토가 이루어져야 한다. 이와 같은 문화적 맥락과는 별도로 최근 기업에서 조직혁신의 한 과정으로 도입되고 있는 팀제와 신인사제도의 제측면인 능력급제, 연봉제 등의 공정성 인식에 미치는 영향에 대한 경험적 연구들도 주요한 연구주체들로 떠오르고 있다. 즉, 팀제의 도입과 운용은 근본적으로 집단주의 원리를 기반으로 하고 있으나 연봉과 성과급제도는 개인의 공헌을 기반으로 하고 있어 이와 같은 제도의 도입과 운용은 그 자체로 분배공

정성과 절차공정성의 인식에 영향을 줄 수 있다. 앞으로 이에 대한 많은 경험적 연구가 요구된다.

## 참 고 문 헌

- Adams, J. S. (1963), "Toward an Understanding of Inequality," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J. S. (1965), Inequity in Social Exchange, In L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299, New York: Academic Press.
- Agho, A. O., C. W. Mueller and J. L. Price (1993), "Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model," *Human Relations*, 46, 1007-1027.
- Alexander, S. and M. Ruderman (1987), "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior," *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Allen, N. J. and J. P. Meyer (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Bateman, T. S. and S. Strasser (1984), "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment," *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Berger, J., M. H. Fisek, R. Z. Norman and D. G. Wagner (1985), Formation of Reward Expectations in Status Situations, In J. Berger & M. Jelditch, Jr. (eds.), *Status, rewards, and influence*, 215-261, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Berger, J., M. Zelditch, B. Anderson and B. P. Cohen

- (1972), Structural Aspects of Distributive Justice: A Status Value Formulation. In J. Berger, M. Zelditch, & B. Anderson (eds.), *Sociological theories in progress*, 119-146, Boston: Houghton Mifflin Co.
- Bluedorn, A. C. (1982), "A Unified Model of Turnover from Organizations," *Human Relations*, 36, 135-153.
- Brockner, J., T. Tyler and R. Cooper-Schneider (1992), "The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, the Harder They Fall," *Administrative Science Quarterly*, 37, 241-261.
- Buchanan, B. (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Deutsch, M. (1975), "Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used As the Basis of Distributive Justice?," *Journal of Social Issues*, 31, 137-149.
- Farkas, A. J. and L. E. Tetrick (1989), "A Three-Wave Longitudinal Analysis of the Causal Ordering of Satisfaction and Commitment on Turnover Decisions," *Journal of Applied Psychology*, 74, 855-868.
- Farrell, D. and C. E. Rusbult (1981), "Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives, and Investments," *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 78-95.
- Folger, R. and J. Greenberg (1985), Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems. In K. Rowland & G. Ferris (eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3, 141-183, Greenwich, CT: JAI Press.
- Folger, R. and M. Konovsky (1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions," *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Fryxell, G. E. and M. E. Gordon (1989), "Workplace Justice and Job Satisfaction as Predictors of Satisfaction with Union and Management," *Academy of Management Journal*, 32, 851-866.
- Greenberg, J. (1987), "Reactions to Procedural Justice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?," *Journal of Applied Psychology*, 72, 55-61.
- Greenberg, J. (1990), Looking Fair vs. Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice. In B. M. Staw & L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12, 11-157, Greenwich, CT: JAI Press.
- Greenberg, J. and R. Folger (1983), Procedural Justice, Participation, and the Fair Process Effect in Groups and Organizations. In P.B. Paulus (ed.), *Basic Group Processes*, 235-256, New York: Springer-Verlag.
- Han, N. (1992), "An Empirical Study of an Organizational Commitment Model in South Korea," *Unpublished PH.D Thesis*, University of Iowa.
- Hegtvedt, K. A. (1993), "The Effects of Relationship Structure on Emotional Responses to Inequity," *Social Psychology Quarterly*, 53, 214-228.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw Hill.
- Homans, G. C. (1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt, Brace, and World.
- Hsu, F. L. K. (1970), *Americans and Chinese*, New

- York: Natural History Press.
- Iverson, R. D. and P. Roy (1994), A Causal Model of Behavioral Commitment: Evidence from a Study of Australian Blue-Collar Employees, *Journal of Management*, 20, 1, 15-41
- Kim, K. I., H. Park and N. Suzuki (1990), "Reward Allocations in the United States, Japan, and Korea: A Comparison of Individualistic and Collectivistic Cultures," *Academy of Management Journal*, 33, 188-198.
- Kim, U., H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. Choi and G. Yoon (1994). *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications*. New Delhi: Sage Publications.
- Konovsky, M. A., R. Folger and R. Cropanzano (1987), "Relative Effects of Procedural and Distributive Justice on Employee Attitudes," *Representative Research in Social Psychology*, 19, 223-238.
- Lance, C. E. (1991), Evaluation of a Structural Model Relating Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Precursors to Voluntary Turnover, *Multivariate Behavioral Research*, 26, 137-162.
- Lawler, E. J. and J. Yoon (1993). "Power and the Emergence of Commitment Behavior in Negotiated Exchange," *American Sociological Review*, 58, 465-81.
- Lawler E. J. and J. Yoon (1996). "Commitment in Exchange Relations: Test of a Theory of Relational Cohesion," *American Sociological Review*, 61, 89-108.
- Leung, K. and M. H. Bond (1982), "How Chinese and Americans Reward Task-Related Contributions: A Preliminary Study," *Psychologia*, 25, 32-39.
- Leung, K. and M. H. Bond (1984), "The Impact of Cultural Collectivism on Reward Allocation," *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 793-804.
- Leventhal, G. S. (1976), Fairness in Social Relationships. In J. W. Thibaut, J. T. Spence & R. C. Carson (eds.), *Contemporary Topics in Social Psychology*, 211-239, Morristown, NJ: General Learning Press.
- Leventhal, G. S. (1980), What Should Be Done with Equity Theory? In K. J. Gergen, M. S., Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Justice and Social Interaction*, 167-218, New York: Springer-Verlag.
- Leventhal, G. S., J. Karuza and W. R. Fry (1980), Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences. In G. Mikula (ed.), *Justice and Social Interaction*, 167-218. New York: Plenum.
- Lind, E. A. and T. Tyler (1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum.
- Locke, E. A. (1965), "The Relationship of Task Success to Task Liking and Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 49, 379-385.
- Locke, E. A. (1969), "What is Job Satisfaction?," *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Locke, E. A. (1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1293-1349, Chicago: Rand McNally.
- Mathieu, J. E. (1991), "A Cross-Level Nonrecursive Model of the Antecedents of Organizational Commitment and Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 76, 607-618.
- Mathieu, J. E. and D. M. Zajac (1990), "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McFarlin, D. B. and P. D. Sweeney (1992), "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes," *Academy of Manage-*

- ment *Journal*, 35, 626-637.
- Mathieu J. E. (1991), "A Cross-Level Nonrecursive Model of the Antecedents of Organizational Commitment and Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 76, 607-618.
- Meyer, J. P., N. Allen and I. R. Gellatly (1990), "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations," *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Mueller, C. W., J. W. Wallace and J. L. Price (1992), "Employee Commitment: Resolving Some Issues," *Work and Occupations*, 19, 211-236.
- Price, J. L. and C. W. Mueller (1986), *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*, JAI Press, Greenwich, CT.
- Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday and P. V. Boulian (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Seo, Y. (1992), "Job Satisfaction of Hospital Employees: An Empirical Test of a Casual Model in South Korea," *Unpublished PH.D Thesis*, University of Iowa.
- Thibaut, J. and L. Walker (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Triandis, H. C. (1988), Collectivism and Development. In D. Sinha & H. S. R. Kao (eds.), *Social Values and Development: Asian Perspectives*, New Delhi: Sage.
- Triandis, H. C. (1989), "Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts," *Psychological Review*, 96, 269-289.
- Triandis, H. C., R. Bontempo, K. Leung and C. H. Hui (1990), "A Method for Determining Cultural, Societal, and Personal Constructs," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21, 302-318.
- Tyler, T. R. (1984), The Role of Perceived Injustice in Defendants' Evaluations of Their Courtroom Experience, *Law Sociology Review*, 18, 101-124.
- Tyler, T. R. (1987), "Procedural Justice Research," *Social Justice Research*, 1, 41-66.
- Tyler, T. R. (1990), *Why People Follow the Law: Procedural Justice, Legitimacy, and Compliance*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Tyler, T. R. (1994), "Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice," *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 850-863.
- Tyler, T. R., and A. Caine (1981), "The Influence of Outcomes and Procedures on Satisfaction with Formal Leaders," *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 642-655.
- Tyler, T. R., K. A. Rasinski and K. M. McGraw (1985), "The Influence of Perceived Injustice on the Endorsement of Political Leaders," *Journal of Applied Social Psychology*, 15, 700-725.
- Vandenberg, R. J. and C. E. Lance (1992), "Examination the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment," *Journal of Management*, 18, 153-167.
- Weick, K. E. (1966), "The Concept of Equity in the Perception of Pay," *Administrative Science Quarterly*, 2, 414-439.
- Weick, K. E. and B. Nessel (1968), "Preferences among Forms of Equity," *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 400-416.
- Williams, L. J. and J. T. Hazer (1986), Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis

- Using Latent Variables Structural Equation Methods, *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.
- Yoon, J. (1996), "Fairness Issues and Job Satisfaction among Korean Employees: The Significance of Status Value and Procedural Justice in Work Orientation," *Social Justice Research*, 9, 121-143.
- Yoon, J., Baker, M. and Ko, J. (1994), "Interpersonal Attachment and Organizational Commitment: Subgroup Hypothesis Revisited," *Human Relations*, 47, 329-351.
- Yoon, J., Han, N. and Seo, Y. (1996), "Sense of Control among Hospital Employees: An Assessment of Choice Process, Empowerment, and Buffering Hypotheses," *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 686-716.
- Yoon, J., and Lim, J. (1998), "Organizational Support in the Workplace: The Case of Korean Hospital Employees" *Human Relations*, Forthcoming.

# The Impacts of Procedural and Distributive Justice on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Significance of Culture Contexts in Organizational Orientation

Jun-Cheol Lim\*, Jeongkoo Yoon\*\*

## Abstract

This study investigates how procedural and distributive justice affect job satisfaction and organizational commitment. Incorporating cultural values and social norms salient in Korea, this study elaborates the conventional claims on the fairness issues in the North American Society and hypothesizes that for Korean Employees perceptions of procedural justice enhance more job satisfaction and organizational commitment than those of distributive justice. The hypothesis was tested with a sample of 1456 full-time employees at S. Electronics Company in Korea. Partially supporting the hypothesis, the results indicated that perceptions of procedural justice produce as much job satisfaction as and more organizational commitment than do perceptions of distributive justice. As also predicted, the perceptions of distributive justice did not directly produce organizational commitment. Cross-cultural and managerial implications of these findings are discussed in more detail.

---

\* Senior Researcher, Department of Strategic Management, Samsung Economic Research Institute

\*\* Assistant professor, School of Business Administration, Ajou University