

인적자원관리시스템에 대한 공정성인식이 결과행위에 미치는 영향

윤 대 혁*

A Study on the Effects Comes up to Outcome Behavior of the
Perceived Justice on Human Resources Management System

Daehyok Youn*

■ Abstract ■

This study aims at developing and empirically testing a comprehensive model of organizational justice derived from the prior empirical studies on organizational justice. The study seeks to understand the antecedents to and the consequences are addressed. The first question is what characteristics of the HRM systems determine the levels of perceived distributive and procedural justice. Hypotheses are derived from the two prominent theoretical models, i.e., the self-interests model (SIM) and the group value model (GVM). Those factors include neutrality, consistency, accuracy, ethicality, credibility, and reciprocity in the processes of making HRM decisions. All nine factors suggested by the two models are adopted for this study as major determinants of both distributive and procedural justice. The second question of this study is related to the moderating effects of individual differences on the relationship between the SIM and GVM variables and perceived distributive and procedural justice in organizational contexts. The final research question deals with the consequences of perceived organizational justice, specifically job-related attitudes and organizational commitment. Job-related attitudes in this study refer to job satisfaction, job motivation, and job involvement, i.e., the willingness to make contributions, identification with organization, and intent to stay. In examining the consequences of perceived organizational justice, the study focuses on the interaction effects of procedural and distributive justice on the above nine outcome variables. The results show that both SIM and GVM variables significantly influence distributive and procedural justice. However, hierarchical regression analyses reveal that the GVM variables except more influence has been focused on the consequences of perceived distributive justice with regard to outcomes provided by the organization.

Keyword : Distributive Justice, Procedural Justice, Self-Interest Model, Group Value Model, Organizational Commitment, Job Satisfaction

1. 서 론

공정성의 문제는 고대로부터 오늘에 이르기까지 매우 중요한 연구의 주제가 되어 왔다. 그러나 공정성에 대한 지금까지의 연구들은 사회 전반의 정의가 어떻게 하면 실현될 수 있을 것인가를 거시적인 입장에서 추구하고 왔다. 그러나 이러한 연구들은 급변하는 사회환경 속에서 산업조직과 직·간접적인 관련을 맺고 생활하는 현실에서는 의미 있는 시사점을 주지 못한다.

최근 산업 현장에서는 인적자원관리상의 공정성의 문제가 많은 논란이 되고 있지만, 과연 어떠한 것이 공정한 것인지, 인적자원관리를 공정하게 하기 위해서는 어떻게 하여야 하는지, 또 인적자원관리가 공정하다면 어떤 결과가 나타나는지 등에 대한 체계적인 연구결과들은 거의 없는 실정이다. 따라서 보다 구체적이고 체계적인 공정성에 대한 연구가 필요하다고 본다.

이러한 문제인식을 바탕으로 본 연구는 인적자원관리시스템의 핵심이라 할 수 있는 승진시스템, 보상시스템, 평가시스템을 중심으로 공정성인식의 결정요인과 결과에 대한 체계적인 연구를 통하여 이론적으로는 공정성연구를 인적자원관리시스템영역으로 확대 적용하고, 실무적으로는 기업조직의 인적자원관리시스템의 공정성확보와 효율성 증대를 위한 방안을 탐색하고자한다.

2. 연구방법

2.1 자료수집 및 분석 방법

2.1.1 자료수집

본 연구의 자료수집은 부산지역에 소재한 15개 제조기업체 종업원을 대상으로 2002년 2월 8일부터 3월 5일까지 약 25일간 실시하였다. 조사방법은 연구자가 직접 방문하여 설문지를 배포하고 수집방법을 설명한 다음 3일 후에 회수하였으나, 경우에 따라서는 연구자와 동일한 방법으로 인사 또는 기

획담당(과)부장을 통하여 직급별, 직종별로 고르게 분포되도록 설문조사를 실시하였다. 배포한 설문지는 총 1,250매였으며 이 중 967매가 회수되었으나 응답내용이 부실하거나 중심화경향이 심한 151매를 제외한 816매를 이용하여 실증분석을 실시하였다.

2.1.2 분석방법

설문의 내용은 인적자원관리시스템의 공정성에 영향을 미칠 수 있는 요인을 중심으로 응답자가 체크할 수 있도록 7점 척도로 설계하였다. 그리고 자료의 분석은 결정변수와 공정성과의 관계를 분석하기 위하여 개인실리모델(SIM ; Self-Interest Model)변수와 집단가치모델(GVM ; Group Value Model)변수를 순차적으로 Regression equation에 포함시켜 분석하는 Hierarchical Regression Analysis를 실시하였으며, 조절변수의 영향과 분배공정성(DJ)과 절차공정성(PJ)¹⁾의 결과변수에 대한 상호작용을 알아보기 위해서는 Moderated Regression 분석을 사용하였다. 그리고 조절변수의 영향을 알아보기 위해 Fisher's Z Transformation에 의한 집단간의 상관관계의 차이검증을 실시하였다.

2.2 신뢰도 검증

본 연구에서 설정한 변수들의 신뢰도(reliability)를 검증하기 위하여 내적 일관성(internal consistency)을 조사하는 방법인 Cronbach's α 를 계산하였는데 그 결과는 <표 1>과 같다.

<표 1>에는 평균과 표준편차 및 신뢰도가 나타나 있다. 전체적으로 대부분의 변수들이 높은 신뢰도를 보이고 있는데 그것은 3개 기업 70명을 대상으로 한 사전조사 결과에 따라 잘못된 항목을 삭제하거나 표현의 수정을 거쳐 본 조사를 실시하였기 때문일 것이다. 그러나 유리성 항목은 5.62로서 가장 낮게 나타났고, 중요성과 이직의도 항목도 각각

1) 분배공정성(DJ ; distributive justice)은 획득된 결과의 공정성을 의미하고, 절차공정성(PJ ; procedural justice)은 결과를 획득하는데 사용된 수단의 공정성을 의미한다.

〈표 1〉 변수의 신뢰도

변수명	항목수	평균	표준편차	신뢰도 (Cronbach's α)
유리성(Favorableness)	3	3.27	.89	.562
중요성(Importance)	3	3.67	.72	.602
통제성(Control)	6	2.44	1.04	.810
중립성(Neutrality)	6	3.78	1.15	.656
일관성(Consistency)	6	3.63	1.16	.880
정확성(Accuracy)	6	3.22	1.00	.831
윤리성(Ethicality)	4	4.10	1.07	.805
신뢰성(Trust)	4	4.13	1.03	.807
상호성(Reciprocity)	6	3.71	.90	.702
분배공정성(DJ)	12	3.52	.93	.937
절차공정성(PJ)	5	3.53	1.02	.869
모티베이션(J.M)	6	5.24	.89	.843
직무만족(J.S)	6	4.07	1.07	.841
조직몰입(J.I)	4	4.53	1.00	.754

.602, .625로서 낮게 나타났다. 그 밖의 변수들은 높은 신뢰도를 보이고 있다. 특히 본 연구의 핵심변수인 공정성은 분배공정성이 .937, 절차공정성이 .869로서 매우 높은 신뢰도를 보이고 있다.

일부 변수의 신뢰도가 낮기는 하지만 대체로 만족스러운 신뢰도를 나타내었으므로 분석결과에 대해 신뢰할 수 있을 것으로 판단된다.

2.3 연구모형과 가설의 설정

2.3.1 연구모형

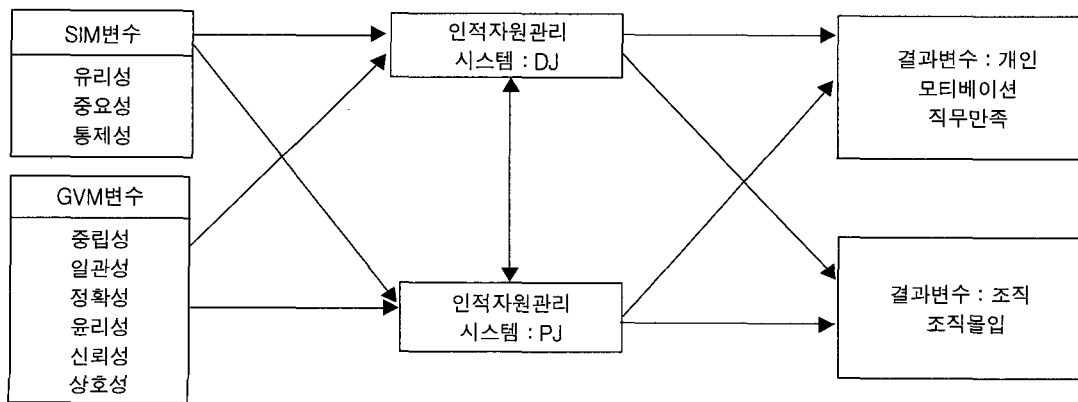
본 연구에서는 절차공정성과 분배공정성을 인식하는데 있어서 인적자원관리 시스템의 어떤 특성

차원들이 중요하게 작용하는가를 알아보려고 한다. 이와 같은 연구는 어떤 요인이 공정성인식에 크게 영향을 미치는가를 실무적으로 고찰해 봄으로써 인적자원관리 시스템의 공정성을 높일 수 있는 기준 방안을 설정하는데 중요한 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이다.

2.3.2 가설의 설정

본 연구의 가설은 SIM과 GVM에 의거하여 다음과 같이 설정하였다.

가설 1 : SIM변수는 인적자원관리 시스템의 공정성인식에 영향을 미칠 것이다.



[그림 1] 연구모형

- ① SIM변수는 분배공정성(DJ)에 영향을 미칠 것이다.
- ② SIM변수는 절차공정성(PJ)에 영향을 미칠 것이다.

가설 2: GVM변수는 인적자원관리 시스템시스템의 공정성에 영향을 미칠 것이다.

- ① GVM변수는 분배공정성(DJ)에 영향을 미칠 것이다.
- ② GVM변수는 절차공정성(PJ)에 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 인적자원관리 시스템에 대한 공정성인식은 결과행위에 영향을 미칠 것이다.

- ① 분배공정성(DJ)은 결과행위에 영향을 미칠 것이다.
- ② 절차공정성(PJ)은 결과행위에 영향을 미칠 것이다.

3. 실증분석 결과 및 해석

3.1 가설의 검증

결정변수와 공정성과의 관계는 다중회귀분석을 통하여 분석하였다. 가설 1과 가설 2는 <표 2>의

<표 2> 결정변수와 분배공정성의 관계

결정 변수		Reduced Model	Full Model
SIM 변수	유리성	.471**	.368**
	중요성	-.081**	-.104**
	통제성	.138**	-.038
GVM 변수	중립성		.038
	일관성		.032
	정확성		.345**
	윤리성		.100
	신뢰성		.030
	상호성		.043
F			39.59
P			.000
ΔR ²			.181
F		105.04	69.81
P		.000	.000
ΔR ²		.298	.478

주) 1. 표준화 회귀계수(Beta)가 표시되어 있음.
2. *: P < .05, **: P < .01.

Full Model의 표준화 회귀계수의 유의도를 살펴봄으로써 검증하였다.

결정변수와 분배공정성을 포함시킨 회귀모델의 Full Model을 살펴보면 회귀식에 포함된 결정변수들은 분배공정성의 47.8%를 설명해 주고 있다. 각 결정변수들을 살펴보면 유리성과 중요성, 정확성이 분배공정성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 유리성이 높을수록 분배공정성 인식은 높은 것으로 나타났고($\beta = .368$), 중요성이 높을수록 분배공정성이 낮은 것으로 판명되었다($\beta = -.104$). 따라서 본 연구의 가설과는 반대되는 결과가 나타났다. 그리고 정확성이 높을수록 분배공정성이 높게 나타났으며($\beta = .345$), 나머지 변수들과 분배공정성의 관계에 대한 가설은 모두 기각되었다.

한편, 결정변수들과 절차공정성의 관계를 보면, <표 3>의 Full Model에서 보는 바와 같이 결정변수들은 절차공정성의 63.9%를 설명해 주고 있으며, 유리성, 중립성, 일관성, 정확성, 윤리성이 절차공정성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 3> 결정변수와 절차공정성의 관계

결정 변수		Reduced Model	Full Model
SIM 변수	유리성		.072**
	중요성		-.104**
	통제성		-.023
GVM 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	131.72
P		.000	.000
ΔR ²		.638	.639

주) 1. 표준화 회귀계수(Beta)가 표시되어 있음.
2. *: P < .05, **: P < .01.

먼저 유리성($\beta = .072$), 중립성($\beta = .068$), 일관성($\beta = .166$), 정확성($\beta = .513$), 윤리성($\beta = .083$)이

높을수록 절차공정성이 높게 나타났으며 이에 대한 가설은 채택되었다. 그리고 다른 결정변수에 대해서는 기각하였다.

가설 3은 공정성이 개인직무변수 즉, 동기배이션, 직무만족 사이의 상관관계는 표준화된 회귀계수의 유의도를 살펴봄으로써 가설검증을 시도하였다. 그리고 분배공정성과 절차공정성에 관한 가설은 Moderated Regression Analysis를 통하여 ΔR^2 의 유의도를 살펴봄으로써 검증하였다.

먼저 공정성에 대한 인식과 동기배이션의 관계는 <표 4>의 Reduced Model의 표준화 회귀계수(β)의 유의도를 통해서 살펴볼 수 있다. 분석결과 분배공정성은 동기배이션에 유의한 영향을 미치지 않고 있으나, 절차공정성은 동기배이션에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. ($\beta = .208, P < .01$).

따라서 절차공정성이 높을수록 동기배이션이 높을 것이라는 사실을 알 수 있다. 그러나 동기배이션이 DJ와 PJ를 설명해 줄 수 있는 양이 3.3%밖에 되지 않기 때문에 가설이 비록 채택되었다 하더라도 제한적 의미를 갖는 것으로 판단된다.

<표 4> 공정성과 동기배이션의 관계

독립변수	종속변수	
	동기배이션(J. M)	
	Reduced Model	Full Model
분배공정성(DJ)	-.052	-.282**
절차공정성(PJ)	.208**	0.054
DJ × PJ		.449*
F		5.66
P		.018
ΔR^2		.007
F	12.69	10.40
P	.000	.000
ΔR^2	.033	.040

주) 1. 표준화 회귀계수(Beta)가 표시되어 있음.
2. * : $p < .05$, ** : $P < .01$.

한편, 분배공정성과 절차공정성의 상호작용효과에 대한 가설 검증은 <표 4>의 Full Model에서 ΔR^2 의 유의도를 통해 검증해 볼 수 있는데 <표 4>에서 보는 바와 같이 절차공정성과 분배공정성의

모티베이션에 대한 유의한 상호작용효과는 긍정적인 결과로 나타났다($F = 5.66, P = .018, \Delta R^2 = .007$). 따라서 절차공정성과 분배공정성이 상호작용하여 모티베이션에 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다.

다음으로 공정성에 대한 인식과 직무만족의 관계는 <표 5>의 Reduced Model의 표준화 회귀계수(β)의 유의도를 통해서 살펴볼 수 있다. 분배공정성은 직무만족에 유의한 영향을 미치지 않고 있으나, 절차공정성은 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .178, P < .01$).

따라서 절차공정성과 분배공정성이 상호 작용하여 직무만족에 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다.

<표 5> 공정성과 직무만족의 관계

독립변수	종속변수	직무만족(J. S)	
		Reduced Model	Full Model
분배공정성(DJ)		0.66	-.359**
절차공정성(PJ)		.178**	-.307
DJ × PJ			.831**
F			5.89
P			.000
ΔR^2			.025
F		19.92	20.31
P		.000	.000
ΔR^2		.050	.075

주) 1. 표준화 회귀계수(Beta)가 표시되어 있음.
2. * : $p < .05$, ** : $P < .01$.

3.2 공정성 인식과 인사시스템에 대한 분석결과

본 연구는 인적자원관리시스템 중에서 승진시스템, 보상시스템, 평가시스템을 중심으로 이에 대한 구성원들의 공정성인식을 종합적으로 측정하여 그 결정요인과 결과요인에 관한 내용을 분석하였는데 구체적인 분석결과는 다음과 같다.

3.2.1 승진시스템에 대한 공정성인식

승진시스템은 인적자원관리시스템 중에서도 가장 핵심적인 시스템이다. 신분적 지위의 중요성이

높게 평가되고 연공적 임금제도에서 임금의 상승이 승진에 의해 크게 영향을 받는 상황 하에서는 승진의 공정성 문제는 인적자원관리의 공정성을 좌우하는 중요한 요인이 된다. 따라서 승진시스템의 공정성을 높이는 노력이야말로 인적자원관리 시스템의 공정성을 제고하기 위한 첩경이라고 할 수 있을 것이다.

(1) 승진시스템에 대한 공정성 인식의 결정요인
 승진시스템에 대한 공정성인식의 결정요인은 선행연구와 이론적 검토에 근거하여 9가지 요인을 추출하여 공정성인식에 어떻게 영향을 미치는가를 분석하였다.

<표 6>은 승진시스템에 대한 공정성인식, 즉 분배공정성과 절차공정성을 종속변수로 하고, 9가지 결정변수를 독립변수로 하여 Multiple Regression 분석을 한 결과이다.

<표 6> 승진시스템에 대한 공정성인식과 결정요인의 관계

결정변수	종속변수	
	분배공정성(DJ)	절차공정성(PJ)
유리성	.433**	.031
중요성	-.002	.020
통제성	-.003	.038
중립성	.016	.080**
일관성	.030	.090*
정확성	.250**	.479**
윤리성	.086	.089*
신뢰성	.048	.078
상호성	.048	.049
F	51.88	83.04
P	.000	.000
R ²	.395	.511

주) 1. 표준화 회귀계수(Beta)가 표시되어 있음.
 2. *: p < .05, **: P < .01.

<표 6>에서 승진시스템에 대한 분배공정성을 살펴보면 본 연구에서 설정한 9가지 결정변수들이 분배공정성을 39.5%(R² = .395)를 설명해 주고 있다. 개별 결정변수별로 살펴보면 유리성(β = .433)과 정확성(β = .250)만이 분배공정성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 승진시스템

에 대한 분배공정성은 책임, 경험, 근속년수, 노력 등에 비추어 자신의 승진에 대해 느끼는 공정성의 정도를 의미하는 것으로서 승진관리의 기준이 합리적으로 설정되고, 승진결정이 그 기준에 맞는 정확한 자료와 정보에 의거하여 이루어져야 높게 될 수 있다는 사실을 알 수 있다.

다음으로 승진시스템에 대한 절차공정성을 살펴보면, 결정변수들이 절차공정성을 51.1%(R² = .511)를 설명해 주고 있다. 개별결정변수를 살펴보면 정확성(β = .479), 중립성(β = .080), 일관성(β = .090), 윤리성(β = .089)등이 절차공정성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

(2) 승진시스템에 대한 공정성인식의 결과요인
 승진시스템에 대한 공정성인식이 결과행위(모티베이션, 직무만족, 조직몰입)에 미치는 영향을 알아보기 위하여 실시한 Multiple Regression 분석결과는 <표 7>과 같다.

<표 7> 승진시스템에 대한 공정성인식과 직무 및 조직변수와의 관계

종속변수 / 독립변수	모티베이션 (J. M)	직무만족 (J. S)	조직몰입 (J. I)
분배공정성(DJ)	0.43	.062	.028
절차공정성(PJ)	.120**	.168**	.083*
F	8.09	16.43	3.79
P	.000	.000	.023
R ²	.022	.041	.010

주) 1. 표준화 회귀계수(Beta)가 표시되어 있음.
 2. *: p < .05, **: P < .01.

먼저 모티베이션에 대한 승진시스템의 분배공정성과 절차공정성이 미치는 영향을 보면, 모티베이션의 2.2%(R² = .022)를 분배공정성과 절차공정성이 설명해 주고 있어 그렇게 많은 부분을 승진시스템에 대한 공정성인식이 설명해 주지는 못하고 있는 것으로 판명되었다. 그리고 절차공정성(β = .120)만이 모티베이션에 대한 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 직무만족에 대해 승진시스템의 분배공정성과 절차공정성이 미치는 영향을 보면, 직무만족이 4.1%(R² = .041)를 분배공정성과 절차공

정성이 설명해 주고 있다. 그리고 분배공정성은 직무만족에 유의한 영향을 미치지 못하고 있고, 절차공정성($\beta = .168$)만이 직무만족에 대한 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

조직몰입에 대한 승진시스템의 분배공정성과 절차공정성이 미치는 영향을 보면, 매우 낮은 영향을 보이고 있는 것으로 나타났다($R^2 = .010$). 그리고 절차공정성($\beta = .083$)만이 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있고 분배공정성은 유의한 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 나타났다.

3.2.2 보상시스템에 대한 공정성인식

보상시스템은 승진시스템과 함께 인적자원관리시스템의 가장 중요한 하위시스템이다. 일반적으로 상위직보다는 하위직에서, 사무직보다는 생산직에서 상대적으로 승진보다는 임금을 중시하는 경향이 있으며, 보상시스템에 대해서도 지금까지는 대개 분배공정성에 초점이 주어졌지만 최근의 연구 결과에서는 절차공정성에 대한 중요성이 크게 부각되고 있다.

(1) 보상시스템에 대한 공정성인식의 결정요인

보상시스템에 대한 공정성인식의 결정요인은 선행연구와 이론적 검토에 근거하여 9가지 요인을 추출하여 공정성인식에 어떻게 영향을 미치는가를 분석하였다.

보상시스템에 대한 분배공정성이란 직무수행에 따른 책임, 경험, 근속년수, 노력 등에 비추어 자신이 받는 임금에 대해 느끼는 공정성의 정도를 의미하며, 절차공정성은 임금관리의 과정과 절차에 대해 느끼는 공정성의 정도를 의미한다.

<표 8>은 분배공정성과 절차공정성을 종속변수로 하고 9가지 결정변수를 독립변수로 하여 Multiple Regression 분석한 결과이다.

먼저 보상시스템에 대한 분배공정성을 살펴보면, 본 연구에서 설정한 9가지 결정변수들이 분배공정성을 44.9%($R^2 = .449$)를 설명해 주고 있다. 이를 보다 구체적인 개별 결정변수별로 살펴보면, 유리성($\beta = .399$), 중요성($\beta = -.087$), 정확성($\beta = .262$),

윤리성($\beta = .145$) 등이 분배공정성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 임금에 대한 중요성을 낮게 인식할수록 분배공정성을 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

<표 8> 보상시스템에 대한 공정성인식과 결정요인의 관계

결정변수	종속변수	
	분배공정성(DJ)	절차공정성(PJ)
유리성	.399**	.091**
중요성	-.087**	.016
통계성	-.013	.012
중립성	.034	.080**
일관성	.052	.223**
정확성	.262**	.427**
윤리성	.145**	.030*
신뢰성	-.018	.018
상호성	.018	.111**
F	65.63	80.36
P	.000	.000
R ²	.449	.496

주) 1. 표준화 회귀계수(Beta)가 표시되어 있음.
2. * : $p < .05$, ** : $P < .01$.

다음으로 보상시스템에 대한 절차공정성을 살펴보면, 결정변수들이 절차공정성을 49.6%($R^2 = .496$)를 설명해 주고 있다. 이를 보다 구체적인 개별 결정변수별로 살펴보면 정확성($\beta = .427$), 일관성($\beta = .223$), 상호성($\beta = .111$), 유리성($\beta = .091$), 중립성($\beta = .080$) 등이 절차공정성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

(2) 보상시스템에 대한 공정성인식의 결과요인

보상시스템에 대한 공정성인식이 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는가를 알아보기 위하여 보상시스템의 분배공정성과 절차공정성을 독립변수로 하고 모티베이션, 직무만족, 조직몰입을 종속변수로 하여 Multiple Regression 분석한 결과는 <표 9>와 같다.

먼저 모티베이션에 대해 보상시스템의 분배공정성과 절차공정성이 미치는 영향을 보면, 모티베이션의 2.8%($R^2 = .028$)를 분배공정성과 절차공정성

이 설명해 주고 있어 모티베이션에 대한 설명력은 낮은 것으로 나타났다. 그리고 절차공정성($\beta = .185$)과 분배공정성($\beta = -.131$) 모두 모티베이션에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

〈표 9〉 승진시스템에 대한 공정성인식과 개인직무변수와의 관계

종속변수 독립변수	모티베이션 (J. M)	직무만족 (J. S)	조직몰입 (J. D)
분배공정성(DJ)	-.131**	.027	-.131**
절차공정성(PJ)	.185**	.139**	.152**
F	10.64	9.67	8.02
P	.000	.000	.000
R ²	.028	.024	.021

주) 1. 표준화 회귀계수(Beta)가 표시되어 있음.

2. * : $p < .05$, ** : $P < .01$.

그리고 조직몰입에 대해 보상시스템의 분배공정성과 절차공정성이 미치는 영향을 보면, 조직몰입의 2.1%($R^2 = .021$)를 설명해 주고 있어 낮은 설명력을 보여 주고 있는데 절차공정성($\beta = .152$)과 분배공정성($\beta = -.131$) 모두 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 따라서 보상시스템에 대한 공정성인식의 개인직무변수들에 대한 영향력은 전체적으로 낮게 나타났다. 그러나 직무만족의 경우에는 절차공정성만이 유의한 영향을 미치고 있으나 모티베이션과 조직몰입은 분배공정성과 절차공정성 모두가 유의한 영향을 미치고 있다. 따라서 개별직무변수들을 높이기 위해서는 분배공정성과 절차공정성을 같이 높여주어야 한다.

3.2.3 평가시스템에 대한 공정성인식

평가시스템의 결과는 승진시스템에 투입되어 승진, 승격의 결정에 반영되며, 보상시스템에 투입되어 승호, 보너스, 수당결정에 반영된다. 이처럼 평가시스템은 과정이나 결과 모두가 전체 인적자원관리 시스템에서는 절차적 특성을 갖는다. 따라서 평가 시스템과 여타 인적자원관리 시스템간의 연결이 얼마나 합리적이며 공정하게 이루어지는가가 곧 전체 인적자원관리시스템의 효율성과 유효성을

결정한다고 할 수 있을 것이다.

(1) 평가시스템에 대한 공정성인식의 결정요인

평가시스템에 대한 공정성인식의 결정요인은 선행연구와 이론적 검토에 근거하여 9가지 요인을 추출하여 공정성인식에 어떻게 영향을 미치는가를 분석하였다. 〈표 10〉은 분배공정성과 절차공정성을 종속변수로 하고 9가지 결정변수를 독립변수로 하여 Multiple Regression)분석을 한 결과이다.

〈표 10〉 평가시스템에 대한 공정성인식과 결정요인의 관계

결정변수	종속변수	
	분배공정성(DJ)	절차공정성(PJ)
유리성	.323**	.010
중요성	-.094**	-.016*
통제성	-.023	.042
중립성	.034	.074*
일관성	.221**	.189**
정확성	.131**	.373**
윤리성	.065	.133*
신뢰성	-.078	.044
상호성	.050	.183**
F	47.26	77.78
P	.000	.000
R ²	.372	.491

1) 표준화 회귀계수(Beta)가 표시되어 있음.

2) * : $p < .05$, ** : $P < .01$.

평가시스템에 대한 분배공정성을 살펴보면 본 연구에서 설정한 9가지 결정변수들이 분배공정성을 37.2%($R^2 = .372$)를 설명해 주고 있다. 개별 결정변수별로 살펴보면, 유리성($\beta = .323$), 정확성($\beta = .131$), 일관성($\beta = .221$), 중요성($\beta = -.094$) 등이 평가시스템의 분배공정성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 평가시스템에 대한 분배공정성은 인사고과 점수를 잘 받을수록 인사고과의 기준이 합리적으로 설정되고 인사고과가 그 기준에 맞는 정확한 자료와 정보에 의거하여 이루어질수록, 인사고과의 기준이나 원칙이 자주 변경되지 않고 일관성이 있고 고과기준이나 원칙이 모든 사람에게 일관성 있게 적용될수록 높게 인식된다. 그리고 고과에 대한 중요성을 높게 인식할수록 분

배공정성을 낮게 인식하는 경향으로 나타났다.

다음으로 평가시스템과 절차공정성을 살펴보면, 결정변수들이 절차공정성을 49.1%($R^2 = .491$)를 설명해 주고 있다. 개별 결정변수별로 살펴보면 정확성($\beta = .373$), 일관성($\beta = .189$), 윤리성($\beta = .133$), 상호성($\beta = .183$), 중요성($\beta = -.016$) 등이 평가시스템의 절차공정성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

(2) 평가시스템에 대한 공정성인식의 결과요인

평가시스템에 대한 공정성인식이 모티베이션, 직무만족, 조직몰입 등에 미치는 영향을 알아보기 위하여 실시한 Multiple Regression 분석결과는 <표 11>과 같다.

<표 11> 평가시스템에 대한 공정성인식과 개인직무변수와의 관계

종속변수 독립변수	모티베이션 (J. M)	직무만족 (J. S)	조직몰입 (J. I)
분배공정성(DJ)	-.075	.137**	-.025
절차공정성(PJ)	.098**	.156**	.139**
F	8.574	25.46	6.67
P	.000	.000	.000
R ²	.023	.062	.018

주) 1. 표준화 회귀계수(Beta)가 표시되어 있음.
2. * : p < .05, ** : P < .01.

모티베이션에 대해 평가시스템의 분배공정성과 절차공정성이 미치는 영향을 보면, 모티베이션의 2.3%($R^2 = .023$)를 설명해 주고 있어 낮은 설명력을 보여 주고 있다. 그리고 절차공정성($\beta = .098$)만이 모티베이션에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

직무만족에 대해 평가시스템의 분배공정성과 절차공정성이 미치는 영향을 보면, 직무만족의 6.2%($R^2 = .062$)를 분배공정성과 절차공정성이 설명해 주고 있다. 그리고 절차공정성($\beta = .156$)과 분배공정성($\beta = .137$) 모두 $P < .01$ 에서 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있다.

조직몰입에 대해 평가시스템의 분배공정성과 절

차공정성이 미치는 영향을 보면, 매우 낮은 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다($R^2 = .018$). 그리고 절차공정성($\beta = .139$)만이 $P < .01$ 에서 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

따라서 평가시스템에 대한 공정성인식의 개인직무변수들에 대한 영향력은 전반적으로 낮게 나타났다. 그러나 직무만족에 대해서는 평가시스템의 분배공정성과 절차공정성이 모두 유의하게 설명해 주고 있고, 설명력도 상대적으로 높게 나타나고 있다. 그리고 전체적으로 평가해 볼때 분배공정성과 절차공정성이 개인직무변수 모두에 있어서 상대적으로 중요한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

4. 연구결과의 논의

본 연구는 인적자원관리시스템들 중에서 가장 핵심적인 세 가지 시스템, 즉 승진시스템, 보상시스템, 평가시스템을 대상으로 하여 구성원들이 느끼는 공정성 인식의 정도를 측정하여 그 결정요인과 결과행위에 관한 내용을 분석하였다. 즉 공정성을 인식하는데 있어서 어떠한 요인들이 어떻게 영향을 미치고 있는가, 그리고 공정성을 인식함으로써 어떤 결과변수들에 어떻게 영향을 미치는가를 알아봄으로써 분배공정성과 절차공정성에 대한 보다 깊이 있는 이해를 시도하였는데 연구의 결과를 요약해보면 다음과 같다.

첫째, 결정변수와 공정성인식과의 관계에 대한 분석결과를 보면 SIM 변수들은 대체로 분배공정성에, GVM 변수들은 절차공정성에 보다 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 개별 결정변수들의 공정성인식과의 관계를 보면 윤리성, 정확성, 중요성이 분배공정성과 절차공정성 모두에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 분배공정성과 절차공정성의 결과변수에 대한 유의한 상호작용을 발견하였다.

그리고 본 연구는 경영관리의 실무적 측면에서 다음과 같은 시사점을 제공하고 있다고 볼 수 있다.

첫째, 절차공정성의 결과변수에 대한 중요한 영향력을 감안할 때 인적자원관리시스템에 있어서 절차공정성을 높이려는 노력이 요망된다. 본 연구에서는 절차공정성을 높이기 위해서는 절차공정성에 크게 영향을 미치는 정확성, 일관성을 높여야 한다는 점을 발견하였다.

둘째, 모티베이션을 높이기 위해서는 분배공정성만을 높이면 오히려 역효과가 나타나며, 절차공정성과 같이 높여야 한다는 점을 알 수 있다.

셋째, 직무만족을 높이기 위해서는 절차공정성과 분배공정성을 같이 제고해야 한다.

넷째, 조직몰입을 높이기 위해서도 분배공정성과 절차공정성을 같이 높여 주어야 한다.

한편, 본 연구에서는 연구의 편의상 표본의 직종별 분포를 고려하지 않아 표본이 직종별로 고르지 않은 분포를 보이고 있다. 그리고 인적자원관리시스템에 대한 인식이 개인적인 것이라 하더라도 조직간 차이를 통제하지 못한 것은 연구의 한계라 하지 않을 수 없다. 따라서 향후 연구에서는 조직간 차이를 통제하기 위하여 적은 수의 기업을 대상으로 기업 당 표본 수를 확대하여 공정성 연구를 실시한다면 보다 정확한 연구결과를 얻을 수 있으리라 사료한다. 그리고 공정성에 대한 보다 깊은 이해를 위해서는 개인차 변수와 조직관련변수들 중에서 이론적으로 관련성이 있는 변수들을 모두 조절변수로 도입하여 분석해 보는 것도 필요하리라 본다.

참 고 문 헌

- [1] 강성모, "해외진출기업의 인적자원관리 효과성에 대한 실증적 연구", 인하대학교 박사학위논문, 1998.
- [2] 김명인, 이현정, "조직공정성: 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 봉급 만족과의 관계", 『한국심리학회지』, Vol.6, No.2 (1992), pp.11-28.
- [3] 김석희, 『21C 조직행동』, 서울, 무역경영사, 2001.
- [4] 최 광, 『분배정의와 재정정책』, 서울, 대한상공회의소 한국경제연구원센터, 1991.
- [5] 황경식(역), 『사회정의론』(John Rawls, *A Theory of Justice*, 1971), 서광사. 1990.
- [6] 황일청(편), 『한국사회의 불평등과 형평』, 서울, 나남, 1992.
- [7] 小林敏男, 정당성의 조건. 동경: 유비각. 1990.
- [8] Alexander, S. and Ruderman, M., "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior," *Social Justice Research*, No.1(1987), pp.177-198.
- [9] Barney, J.B. and Wright, P.M., *On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage* (Working Paper), The Ohio State University, 1995.
- [10] Delery, J.E. and Doty, D.H., *Theoretical Frameworks in Strategic Human Resource Management: Universalistic, Contingency and Configuration Perspectives* (Working Paper), University of Arkansas, 1995.
- [11] Barrett-Howard, E. & Tyler, T., "Procedural Justice as a Criterion in Allocation Decisions," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 50(1986), pp.296-304.
- [12] Berned Wegener, "Equity, Relative Deprivation, and the Value Consensus Paradox," *Social Justice Research*, Vol.4, No.1(1990), pp.65-86.
- [13] Deutch, M., "Equity, Quality and Need: What Determines Which Value Will be Used as the Basis for Distributive Justice?," *Journal of Social Issues*, Vol.5, No.3(1996), pp. 137-149.
- [14] Greenberg, J. and Tyler, T.R., "Why Procedural Justice in Organization?," *Social Justice Research*, 1(1987), pp.17-142.
- [15] Heneman, R.L., *Merit Pay: Linking Pay*

- Increases to Performance Ratings*, Addison Wesley Publishing Company, Inc. 1992.
- [16] Raymond, B., "Sentiments of Justice," *Social Justice Research*, Vol.5, No.2(1992), pp.113-135.
- [17] Stoner, J.A.F. and Freeman, R.E., *Management*, Printice-Hall, 1997.
- [18] Tyler, T.R., "The Psychology of Procedural Justice : A Test of Group-Value Model," *Journal of Psychology and Social Psychology*, Vol.57(1989), pp.830-838.
- [19] _____, Beechler, S. and Napir, N., "Toward an Integrated Theory of Strategic International Human Resource Management," *Academy of Management Review*, Vol.21, No.4(1996), pp.959-985.