

## 통제 위치와 조직공정성 및 조직유효성의 관계에 관한 연구

이철기\*, 이광희\*\*†

\*한국기술교육대학교 산업경영학부 조교수

\*\*금오공과대학교 산업경영학과 교수

## An Empirical Study on the Relationships Among Locus of Control, Organizational Equity Factors and Psychological Organizational Effectiveness

Cheol Ki Lee\* · Kwang Hee Lee\*\*†

\*School. of Industrial Management, Korea University of Technology and Education

\*\*Dept. of Industrial Management, Kumoh National Institute of Technology

The purpose of this study is to examine the dynamic relationships among locus of control as a individual traits, the three organizational equity factors(distributive equity, procedural equity and interactional equity), individual attitudes and behaviors(job satisfaction, organizational commitment and turnover intention). In this study, we designed research model based on extensive literature review and tested each hypothesis through empirical analysis of which single public organization was the subject.

The results are as follows : locus of control negatively affect all the three equity factors. And distributive equity positively affect job satisfaction whereas both procedural equity and interactional equity positively affect organizational commitment. Also only organizational commitment not job satisfaction positively affect turnover intention. The various implications to manage organizational equity, job satisfaction and organizational commitment and the limitations of the study and directions for future research were discussed.

**Keywords** : Locus of Control, Distributive Equity, Procedural Equity, Interactional Equity, Job Satisfaction, Organization Commitment, Turnover Intention

### 1. 서론

조직공정성은 조직 및 인력 관리 등 관리시스템의 유효성에 큰 영향을 미치는 요인으로 평가되고 있다. 평가와 보상과 같은 핵심적인 관리제도의 공정성이 간과되는 경우, 제도 자체의 효과가 상실되는 것은 물론, 구성원들로 하여금 조직 전반에 대한 부정적인 인식을 형

성하게 될 것이다. 실제로 임금에 대해 불공정성을 지각하는 구성원은 좌절, 불만족, 이직 의도와 같은 부정적인 태도 및 행동으로 반응하게 된다. 최근과 같이 '사람을 통한 경쟁우위'가 강조되는 경쟁 환경에서 효과적인 조직관리 시스템의 구축이 절실한 상황에서 조직공정성은 조직 운영의 핵심적인 철학으로 더욱 강조될 필요가 있다.

공정성은 Adams[4]에 의해 이론적 근거가 제시된 이후 조직 행동 및 인력관리의 주요한 대상이 되어 왔다. 초기 공정성 연구는 의사결정 결과의 공정성을 의미하는 분배공정성에 초점을 맞추었으나, 이후 의사결정과정에 사용된 절차와 방법의 공정성을 의미하는 절차공정성과 나아가 조직 리더들의 부하들에 대한 존중과 배려 등 조직구성원에 대한 처우의 질을 의미하는 상호작용공정성(Bies and Moag, 1986)으로 개념이 확장된 가운데, 공정성과 구성원의 태도 및 행동의 관계에 대한 광범위한 연구가 진행되어 왔다. 관련 연구를 종합해 보면 조직공정성은 조직 내 개인 의 태도와 행동을 예측하는데 중요한 역할을 하지만 공정성 요인에 따라 각각의 역할은 다소 차이가 있는 것으로 나타나고 있다.

즉, 분배공정성은 직무만족과 같은 개인 관련 태도와, 절차 및 상호작용공정성은 조직몰입과 같은 조직관련 태도와 보다 밀접한 관련을 갖는 것으로 보고되고 있다. 공정성을 조직과 개인 간 교환관계로 보는 견해에 의하면 이는 교환관계의 성격 차이에 기인한다. 즉, 분배공정성은 교환 당사자 간 개인적 이해에 기초한 경제적 교환이며, 결과에 대한 개인의 기대를 충족시키는 반면, 절차관련공정성은 자기의 경제적 이해를 넘어서 사회, 정서적 이득을 추구하며, 이는 조직과 개인의 일체감, 집단 가치를 충족시킨다는 것이다. 직무만족과 조직몰입 이외에도 조직공정성은 이직의도, 조직시민행동, 상사 및 조직에 대한 신뢰, 조직 후원인식(perceived organizational support)등 조직 내 개인의 다양한 태도와 행동에 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다.

이처럼 많은 주목을 받아왔지만 공정성 연구는 대부분 조직몰입, 직무만족, 이직 등과 같은 조직유효성의 심리적 요인들과 공정성 간의 관계를 규명하는데 초점을 맞추었다. 그러나 조직 내 개인들의 공정성 인식에 영향을 미치는 선행요인에 대한 연구는 지금까지 거의 이루어지지 않았다. Scott 등[30]은 기존 공정성 연구의 대부분이 조직공정성의 선행요인들을 외생변수 수준에서 접근하는 한계를 보인다고 지적하고, 조직공정성에 영향을 미치는 선행 요인들을 규명함으로써 조직공정성에 대한 체계적인 관리가 가능하다고 밝히면서, 이론적 측면뿐만 아니라 관리적 측면에서도 공정성의 선행요인 규명은 매우 중요한 의미를 갖는다고 주장하였다.

공정성의 선행요인으로 본 연구에서는 개인특성, 특히 통제 위치(locus of control)에 주목하여 기존 조직공정성 연구 범위를 확대하고자 한다. 외부 상황 혹은 결과에 대한 자신의 통제 여부를 의미하는 통제 위치는 개인의 태도와 밀접한 관련을 갖는다. 행동의 주체로써 개인들은 자신들의 지각 프로세스를 통하여 조직의 주어진 환경을 서로 다르게 지각하는데, 이 때 개인의 지

각은 그의 내적 특성에 의해 강하게 영향을 받으며, 그 결과에 따라 서로 다른 태도와 행동을 형성하게 된다.

즉, 조직이 공정한 분배와 절차를 실현하고 있다는 구성원의 지각은 통제 위치와 같은 개인의 내적 특성에 의해 저마다 다르게 인식되고, 이러한 차이는 공정성에 대한 개인의 반응에도 영향을 미칠 것이다. 따라서 조직공정성과 같은 조직의 상황변수들이 조직몰입, 직무만족, 이직 등과 같은 조직의 심리적 유효성 변수들에 어떻게 영향을 미칠 것인지를 규명하는데 있어서 통제 위치와 같은 개인 특성변수는 매우 중요한 역할을 할 것이다.

이와 같은 관점에 입각하여 본 연구는 첫째, 공정성의 선행변수로서 통제 위치와 공정성의 관계를 규명하고자 한다. 이를 통해 이론적 수준에서는 조직공정성의 연구 영역을 확대하여 공정성 이론 모델의 가치를 확대하고, 관리적 수준에서는 조직 공정성에 영향을 주는 요인을 식별함으로써 공정성 수준을 개선할 수 있는 관리적 차원의 여러 수단들을 제공할 수 있을 것으로 기대된다. 둘째, 조직공정성과 조직몰입과 직무만족, 그리고 이직 의사 등 조직유효성을 반영하는 개인 결과변수들의 관계를 규명하고자 한다. 이를 통해 공공조직에 있어서 조직공정성 증대를 통해 개인의 바람직한 태도와 행동을 형성하기 위한 다양한 관리방안을 제시하고자 한다.

## 2. 이론 고찰 및 가설의 설정

### 2.1 조직 공정성 및 통제의 위치

공정성은 조직과 개인 간 관계에 있어서 발생하는 교환이 얼마나 공정한지를 의미하는 개념이다.

Adams[4] 이후의 많은 연구에서 교환의 공정성 여부에 대한 개인의 지각은 조직에 대한 개인의 태도 및 행동에 중요한 영향을 주는 것으로 나타났다. 최근의 공정성 연구는 분배공정성, 절차공정성과 상호작용공정성 등 세 가지 유형으로 공정성의 개념을 확대하고, 개인 태도 및 행동 변수들과의 관계를 규명하고 있다.

첫째, 분배공정성은 노력 혹은 투입의 결과로 얻어지는 보상 혹은 결과의 공정성에 대한 개인의 지각을 의미한다. 자신의 공헌도에 비추어 받은 보상(outcomes) 비율이 공정한지를 타인과 비교, 평가한다는 것으로 초기 공정성 이론에서 제시된 개념이다. 조직에 의해 결정된 보상이 불공정하다고 지각할 때 개인들은 비생산적인 작업 행동(Greenberg and Colquitt, 2005)을 하거나, 투입과 산출의 비율을 덜 부정적으로 만들기 위해 자신들의 손실을

줄이면서 조직의 손실을 초래하는 행동을 한다(Cohen-Charash and Spector[11]).

둘째, 절차공정성은 의사결정을 규제하는 공식적 절차의 공정성에 대한 개인적 지각(Masterson 등[20])을 의미하며, '결과를 결정하는데 사용되어진 방법, 기제, 그리고 프로세스와 관련된 공정성'으로 정의된다(Folger and Cropanzano[16]). 분배공정성이 보상결정의 결과나 종업원 사이의 불충분한 자원의 배분과 관련된 관리적 의사결정(managerial decision making)인데 반해, 절차공정성은 의사결정 과정이 진행되는 절차 혹은 방법과 관련된 공정성을 말한다(Thibaut and Walker[33]; Leventhal [19]). 구성원의 절차공정성 지각 정도는 성과, 이직 의도, 조직몰입, 조직시민행동 등 조직에 대한 개인의 태도와 직접적으로 관계가 있다(Cropanzano and Greenberg[12]; Folger and Cropanzano[16]).

셋째, 상호작용공정성(interactional justice)은 조직의 관리자로부터 개인들이 받는 대인적 처우의 질(the quality of interpersonal treatment)을 의미한다. 상호작용공정성의 개념을 소개한 Bies and Moag[10]에 의하면 부하들에 대한 존중(respect), 편견 없는 적절한 처우(propriety), 의사결정에 대한 적절한 설명(justification), 정직하고 공개적인 설명(truthfulness) 등 상호작용공정성에 대한 4가지의 규칙을 제시하였다. 상호작용공정성은 절차공정성에서 비롯된 개념이지만 차이가 있다. 절차공정성은 의사결정의 공식적 기준이나 절차의 공정성을 의미하는 공식적인 구조적 요인(structural factor)을, 상호작용공정성은 의사결정자와 수용자 사이의 비공식적 상호작용(informal interaction)을 반영하는 개념이다(Bies and Moag [10]; Folger and Cropanzano[16]). 이는 절차공정성과 상호작용공정성 모두 조직과 개인 간의 교환관계의 질을 반영하지만, 절차공정성은 조직 시스템과 제도와 같은 하드웨어 요소를, 상호작용공정성은 상사나 리더 등 조직 내 대표자와 그에 속한 개인들 간의 교환관계의 질을 반영한다. 또한 절차공정성은 조직시스템에 대한 평가와 반응(조직몰입, 이직 의사 등)을, 상호작용공정성은 관리자나 상사에 대한 평가와 반응(감독자 신뢰와 몰입, 조직시민행동 등)을 보다 잘 예측하는 것으로 나타났다[24].

개인들은 자신들의 지각을 통하여 조직의 주어진 환경을 서로 다르게 인식한다. 동일한 상황일 지라도 개인 간 지각 정도에 따라 공정성에 대한 구성원의 인식에는 차이가 있으며, 이러한 개인의 지각 차이는 반응과 행동의 차이를 초래할 것이다. 따라서 어떠한 개인 특성이 조직공정성에 영향을 미칠 것인지를 규명하는 것은 개인 태도 및 행동을 예측, 관리하는데 매우 중요하다. 본 연구에서는 개인특성 가운데 통제 위치에 주

목하여 공정성과의 관계를 규명한다.

통제 위치(locus of control)는 개인에게 어떤 결과가 일어날 때 이 결과에 대해 자신이 얼마나 영향을 줄 수 있는 지에 대한 개인의 믿음을 의미한다[28]. 개인들은 자신들이 직면한 상황의 결과가 내적으로 통제되는지, 아니면 외부적으로 요인에 의해 통제되는 지에 대한 일반적 기대(generalized expectancy)를 갖게 되는데, 이러한 기대의 차이에 따라 내재론자(internals)와 외재론자(externals)로 구분된다. 내재론자들은 자신의 운명은 자기 행동에 의해 결정된다고 인식하기 때문에 상대적으로 내적 통제에 대한 신념이 강하고, 어떤 결과에 대해 자신 및 자신의 행동에 대해 높은 믿음과 가치를 부여한다. 외재론자들은 우연한 기회, 운, 사람이나 제도와 같은 외부적 요인에 의해 자신의 운명 혹은 행동의 결과가 통제된다고 믿으며, 자신의 영향력을 낮게 평가하여, 자신의 행동과 노력에 가치를 크게 부여하지 않는다. 내재론자들은 외재론자들에 비해 직무동기와 개인적 성과에 대한 믿음과 성과결과와 보상간의 연계에 대한 믿음이 강하며, 따라서 보다 적극적이고 참여적인 행동을 하며, 스트레스에 대한 수용력도 보다 강한 것으로 나타나고 있다(Spector[3]; Mitchell, Smyser and Wood[23]).

관련된 국내 및 국외의 연구들은 통제 위치와 공정성 지각이 서로 밀접한 관계를 갖는다는 것을 보여주고 있다. Sweeney 등[32]은 내재론자들이 절차공정성을 지각하는데 있어서 외재론자보다 더 긍정적인 영향을 받는다고 하였다. 송하식 등[1]은 개인특성과 연봉제 수용도에 관한 연구에서 내재론자들은 자신들의 노력에 따라 보상이 결정되리라는 절차공정성에 대한 인식이 강하기 때문에 연봉제에 대한 수용도가 높고, 연봉제 하에서 더욱 많은 노력을 기울이며, 보다 높은 성과를 달성한다고 하였다. 도운경(2005)은 비서직을 대상으로 한 연구에서 통제 위치가 내재적인 구성원들은 인사평가의 결과로 임금수준이 낮게 결정되더라도 이를 자신의 노력과 행동의 결과로 파악하는 경향이 강하기 때문에 평가의 공정성이나 상사에 대한 불만을 상대적으로 적게 갖는다고 하였다. 또한 조직과 상사에 대해 신뢰가 낮더라도 내재론자들은 자기조절을 통하여 조직에 몰입하며, 업적평가 결과 낮은 평가를 받더라도 이를 자신들의 노력이나 역량 부족에서 원인을 찾고, 임금수준 즉 분배공정성에 대해 불만을 덜 갖는다고 하였다. 이상의 이론들을 종합해보면 통제 위치가 외재적인 구성원들은 평가 결과 뿐만 아니라 평가 절차와 방법 등 공정성요인들을 외부적인 환경요소로 파악하고, 이에 대한 불신 경향이 상대적으로 높다고 예측할 수 있다. 이상의 이론 고찰을 근거로 다음과 같은 가설을 설정한다.

<가설 1> : 외적 통제 위치는 분배공정성과 부(-)의 관계를 가질 것이다.

<가설 2> : 외적 통제 위치는 절차공정성과 부(-)의 관계를 가질 것이다.

<가설 3> : 외적 통제 위치는 상호작용공정성과 부(-)의 관계를 가질 것이다.

## 2.2 조직공정성과 직무만족, 조직몰입 그리고 이직의도

공정성 요인들은 개인의 태도 및 행동과 관계를 가지고 있지만, 개인들의 태도 및 행동에 미치는 영향은 서로 다르다. 공정성을 분배 및 절차관련공정성 등 2개 요인으로 분류하여 공정성과 태도 및 행동의 관계를 규명하는 2요인 모형(two-factor model)에 의하면 분배공정성은 직무만족 및 임금만족과 같은 개인 관련 변수에, 절차공정성은 조직몰입과 상사에 대한 신뢰와 같은 조직과 관련된 변수에 대한 보다 큰 영향을 미치는 것으로 국내외 내 연구에서 일관되게 나타나고 있다.

McFarlin and Sweeney[22]은 은행원을 대상으로 한 연구에서 절차공정성은 조직몰입, 상사에 대한 평가와 같은 조직 관련 태도를, 분배공정성은 임금만족, 직무만족과 같은 개인 관련 태도를 보다 잘 예측한다는 연구 결과를 제시하였다. Folger and Konovsky[15]는 임금인상과 개인의 반응에 대한 연구에서 분배공정성은 절차공정성에 비해 개인의 임금만족에 대한 분산을 보다 많이 설명하지만, 절차공정성은 고용제도, 경영자의 권위, 상급자에 대한 신뢰, 조직몰입을 보다 잘 예측한다고 보고하였다. 분배 및 절차공정성의 이와 같은 차별적인 역할은 다른 연구에서도 일관되게 나타났다[5] 국내 연구의 경우, 임준철, 윤정구[3]는 직무만족에는 분배공정성과 절차공정성이 모두 동등하게 영향을 미치는 반면, 조직몰입에 대해서는 절차공정성만이 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 윤용관[11]도 분배공정성은 직무만족에, 절차공정성은 조직몰입에 보다 큰 영향을 미친다고 보고하였다.

이러한 결과는 다음의 두 가지 이론적 기반을 활용하여 설명할 수 있다. 첫째, 분배 및 절차공정성이 각기 다른 교환관계의 특징을 가지고 있다는 점이다. 즉, 사회적 교환(social exchange)이 본질적으로 교환 당사자들 간의 호혜성의 규범에 입각하여 이루어지지만(Homans, 1974), 분배공정성은 교환에 참여하는 당사자들 간의 경

제적 교환의 호혜성에, 절차공정성은 사회적 교환의 호혜성에 의해 결정된다는 점이다. 특히 장기적 시간 축을 가지고 이루어지는 사회적 교환관계에서는 교환대상인 조직과의 관계에서 사회·정서적 이득과 조직과의 일체감 형성이 추구하고, 이는 필연적으로 단기적인 반대급부에 대한 기대감의 축소를 수반하게 된다. 따라서 사회적 교환이 호혜적으로 이루어지면 개인은 조직에 대해 몰입하게 되고, 조직을 위한 바람직한 시민행동을 하게 된다[20].

둘째, 절차공정성은 분배공정성에 비해 자기 이해를 넘어서 집단 속에서 자신들의 가치를 충족시켜 준다는 점에서 조직몰입과 같은 조직관련 태도에 보다 큰 영향을 미친다는 점이다. 절차공정성의 역할은 도구 모델과 관계 모델로 구분하여 설명할 수 있는데(Cropanzano and Ambrose, 2001), 도구 모델(instrumental model)에 의하면 개인은 절차공정성이 장기적으로 경제적 보상을 포함한 자기 이해를 충족시킬 수 있는 기회를 제공하는 일종의 도구로 보기 때문에 절차공정성을 선호한다는 것이다[33]. 한편 관계 모델(relational model)에 의하면 절차공정성은 자신이 집단으로부터 가치가 있는 사람이라는 것을 암시하는 일종의 상징물이며 개인의 자긍과 존엄(즉, 사회·심리적 결과)을 제공하기 때문에 선호된다는 것이다[17] 따라서 절차공정성은 개인의 자기이해 충족과 집단 가치 실현을 모두 가능하게 하는 역할을 한다. 주로 자신의 경제적 이해 충족에 초점을 맞춘 분배공정성도 절차공정성의 실현을 통해 장기적으로 충족될 수 있게 된다. 결국 분배와 절차공정성 모두 결과에 대한 개인의 기대로부터 파생되지만, 절차공정성은 분배공정성에 비해 자기 이해를 넘어서 집단과의 관계 속에서 자신들의 장기적 가치의 충족을 제공한다는 점에서 조직몰입과 같은 조직관련 태도에 보다 큰 영향을 미치게 된다.

앞서 개념 고찰에서 보듯이 절차공정성과 상호작용공정성은 모두 조직과 개인 간 교환관계의 질을 반영하지만, 절차공정성은 조직 시스템과 제도와 같은 하드웨어 요소를, 상호작용공정성은 상사나 리더 등 조직 내 대표자와 그에 속한 개인들 간의 교환관계의 질을 반영한다. 따라서 상호작용공정성은 조직과 개인 간의 교환관계 질(quality)을 높여서 조직몰입에 영향을 미치게 된다. 이와 관련하여 Newton and Shore[26]는 조직에 대한 구성원의 몰입은 기본적으로 조직이 자신의 이해 달성에 필요한 도구라는 개인적 믿음(instrumental belief)과 함께 형성되기 시작하며, 이와 함께 조직의 관리자 등이 구성원에게 존중과 배려 등 처우를 개선함에 따라 강화된다고 하였다. Bamberger 등[8]은 노조몰입에 대한 연구

에서 노조원에 대한 노조조직의 후원이 친 노조 태도와 같은 노조몰입을 형성하는데 중요한 영향을 미친다고 주장하면서, 상호작용공정성이 노조후원에 대한 개인의 지각을 예측한다고 하였다.

또한 Folger and Cropanzano[16]도 상호작용공정성은 자신에 대한 조직의 배려와 지원과 같은 개인의 지각을 높여, 결과적으로 조직몰입에 영향을 미친다고 하였다. 이러한 연구결과를 종합하면, 상호작용공정성은 관리자나 리더와 개인의 교환관계의 질을 반영하며, 상호작용을 통해 교환관계의 질이 향상될수록 조직몰입은 더욱 증대될 것임을 예측할 수 있다. 위의 이론 고찰을 토대로 다음의 가설을 설정한다.

<가설 4> : 분배공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 5> : 절차공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

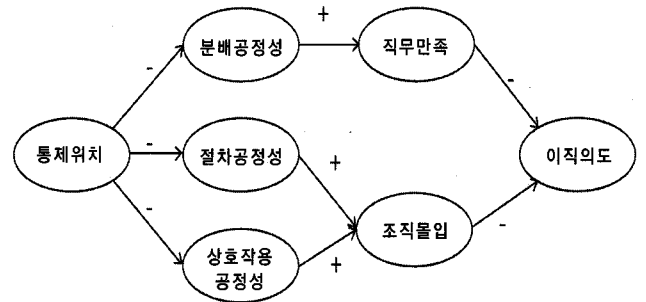
<가설 6> : 상호작용공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

직무만족은 직무에 대한 개인의 긍정적인 정서를 반영한다. 직무만족도가 높아지면 개인은 업무에 대한 참여도가 높아지고, 이직 의도가 낮아진다(Sager[29]). 그러나 일반적으로 직무만족과 이직의도의 관계에는 다양한 매개변수가 개입되어 상관의 정도는 높지 않는 것으로 평가된다. 조직몰입은 개인이 조직구성원으로 계속 머무르려는 열망과 조직을 위해 공헌하려는 정도를 반영하며, 조직에 대한 참여 및 이탈의 가장 중요한 직접적 결정요인으로 간주된다(Bamberger 등[8]). 조직몰입은 조직의 이익과 손실을 자신의 것으로 해석하는 경향을 증가시키고, 조직의 행동과 특성을 판단하는데 있어서 긍정적으로 평가하는 편의를 낳으며, 조직의 가치와 규범의 내재화를 증가시켜 참여에 대한 동기를 유발한다(Eigenberger 등[10]). 또한 조직몰입이 낮은 직원들은 조직몰입이 높은 직원들보다 더 빨리 조직을 떠나려는 경향이 있다(Mathieu and Zajac[21]). 이상을 근거로 하여 직무만족 및 조직몰입과 이직 의도의 관계에 대해 다음의 가설을 설정한다.

<가설 7> : 직무만족은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 8> : 조직몰입은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

이상의 가설을 종합하여 연구모형을 <그림 1>에 제시하였다.



<그림 1> 연구모형

### 3. 연구 모형 설계

#### 3.1 표본의 특성

본 연구에서는 공공 기관의 직원을 대상으로 설문을

<표 1> 연구표본의 주요 특징

구 분		빈 도(명)	백분율
성별	남자	312	75.9
	여자	99	24.1
교육 수준	고 졸	20	4.9
	전문대졸	39	9.5
	대 졸	262	63.8
	대학원졸	84	20.4
	기 타	6	1.5
직 급	직 원	154	37.5
	대 리	114	27.7
	차 장	98	23.8
	부장 이상	45	11.0
연령대	29세 이하	20	4.87
	30세~39세	164	39.9
	40세~49세	139	33.8
	50세 이상	88	21.4
근무 년수	1년~ 5년	85	20.7
	6년~10년	76	18.5
	11년~15년	50	12.2
	16년~20년	68	16.5
	21년~25년	37	9.0
	26년~30년	39	9.5
	30년 이상	56	13.6

실시하였다. 설문에 앞서 사내 전자우편을 통하여 본 연구의 취지와 응답방법에 대하여 설명하고 협조를 구함으로써 설문회수 비율을 높이고자 하였다.

설문조사는 2급 상당이하 직원 941명 중 600명을 대상으로 설문지를 배포하여 441부를 회수(회수율 73.5%) 하였으나, 불성실응답자 및 분석에 부적합하다고 판단된 설문지 30부를 제외한 총 411부가 실증분석의 과정에서 활용되었다. 조사표본의 인구통계학적 특성을 알아 보기 위하여 빈도 분석을 실시하였으며 그 결과는 아래 <표 1>와 같다.

표본에 대한 인구통계학적 특성의 분석결과에 따르면 남자가 75.9%, 여자 24.1%로 나타났으며 교육수준은 고졸 4.9%, 전문대졸 9.5%, 대졸 63.8%, 대학원졸 20.4%, 기타 1.5%로 나타났다. 직급은 직원이 37.5%로 가장 많았고 대리가 27.7% 차장이 23.8%, 부장 이상이 11.0%로 가장 적었다. 연령은 29세 이하가 4.87%로 가장 적었고 30세에서 39세까지가 39.9%로 가장 많았다. 40세에서 49세는 33.8%이었고 50세 이상은 21.4%였다. 근무 연수는 1~5년이 20.7%, 6~10년이 18.53%, 11~15년이 12.2%, 16~20년이 16.5%, 21~25년이 9.0%, 26~30년이 9.5%, 30년 이상은 13.6%이었다.

### 3.2 연구변수의 조작적 정의 및 신뢰성

본 연구에서는 제시된 변수를 측정하기 위하여 인구통계변수의 측정을 위한 설문 6문항을 제외한 나머지 설문문항을 '전혀 그렇지 않다'에서 '매우 그렇다'에 이르는 5점 리커드 척도로 구성하였다.

#### 3.2.1 분배공정성

분배공정성은 구성원들이 조직에 기여한 대가로 받게 되는 보상의 총량이 그들의 조직에 대한 기여에 얼마나 적절한 것인가에 대한 지각정도를 의미하는 것으로, 여기서는 Price와 Muller[27]가 개발한 6개의 분배공정성 항목을 연구 목적에 맞게 5개 항목으로 재구성하여 사용하였다. 모든 항목은 5점 리커드 척도를 사용하였다(1점 = 매우 반대, 5점 = 매우 동의).

#### 3.2.2 절차공정성

절차공정성은 구성원들이 조직 내 보상 결정과정에서 사용되는 수단이나 절차가 얼마나 공정하게 지각되고 있는가의 정도를 의미하는 것으로, 여기서는 Moorman의 절차공정성 척도[24]를 사용하여 절차공정성을 측정했다. 모든 항목에서 5점 리커드 척도를 사용하였다(1점 = 매우 반대, 5점 = 매우 동의).

#### 3.2.3 상호작용공정성

상호작용공정성은 의사결정과정에서 권한 보유자가 보여주는 대인적 처우, 정책이나 절차의 실행과정에서 종업원이 지각하는 대인적 처우에 대한 인지정도를 의미하는 것으로, 본 연구에서는 Moorman의 상호작용공정성 척도(1991)를 사용하여 상호작용공정성을 측정했다. 모든 항목은 5점 리커드 척도를 사용하였다(1점 = 매우 반대, 5점 = 매우 동의).

#### 3.2.4 통제의 위치(Locus of Control)

통제의 위치는 자신의 삶에서 얻어진 결과에 대해 자신이 얼마나 영향을 줄 수 있다고 믿는 정도를 의미하며, 본 연구에서는 Spector[31]의 일에 대한 통제의 위치 척도 중 외재론자의 특성을 반영하는 8개 문항을 사용하여 측정하였다. 모든 항목은 5점 리커드 척도를 사용하였다(1점 = 매우 반대, 5점 = 매우 동의).

#### 3.2.5 직무만족

직무만족은 구성원들이 담당하고 있는 직무로부터 느끼는 만족의 정도로 정의되며, 본 연구에서는 Price와 Muller(1986)가 개발한 18개 문항 중에서 5개 항목을 선정하여 측정하였다. 모든 항목은 5점 리커드 척도를 사용하였다(1점 = 매우 반대, 5점 = 매우 동의).

#### 3.2.6 조직 몰입

본 연구에서는 경제적 교환관계를 반영하는 분배공정성과 분리하여 절차적 공정성과 상호작용공정성을 사회·정서적 교환관계로 보다 명확하게 하기 위하여 조직몰입 차원 가운데 계산적 몰입과 지속적 몰입의 속성을 제외하고, 정서적 차원의 몰입만으로 조직몰입을 측정하였다. 정서적 몰입은 구성원들이 조직에 대하여 느끼는 심리적인 애착심으로 종업원들의 조직에 대하여 감정적으로 애착을 갖고 조직과 일체감을 갖는 것을 의미하는 것으로서 Allen과 Meyer의 8개 항목 척도(1996)를 사용하여 정서적 몰입을 평가했다. 모든 항목은 5점 리커드 척도를 사용하였다(1점 = 매우 반대, 5점 = 매우 동의).

#### 3.2.7 이직 의도

이직 의도는 현재 다니고 있는 회사에 대한 자발적인 이탈 의도를 의미하며, 본 연구에서는 Aryee 등[7]의 연구에서 활용한 현재회사에 대한 사퇴의도와 타 회사에 대한 탐색 의도 등 2개 문항을 사용하였다. 2개 항목은 모두 5점 리커드 척도를 사용하였다(1점 = 매우 반대, 5점 = 매우 동의).

### 3.3 신뢰성 검증

본 연구에서는 측정도구의 신뢰성을 측정하기 위하여 크론바하  $\alpha$  계수를 사용하였는데, 신뢰성 검증결과 크론바하  $\alpha$ 값이 0.687에서 0.950까지 나타났으며, 특히 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성 변수의 경우 모두 0.90이상의 매우 높은 신뢰도를 나타냈다. 일반적으로 수용 가능한 신뢰성의 수준이 대략 0.60이상인 점을 감안하면 위의 변수들은 내적 신뢰성이 있는 것으로 보인다(<표 2> 참조).

<표 2> 연구변수의 신뢰도 분석

항 목	항목수	신뢰도( $\alpha$ )	측정 항목의 원천
분배 공정성	5	.950	Price와 Muller[10]
절차 공정성	7	.933	Moorman[24]
상호작용공정성	6	.934	Moorman[24]
통제의 위치	8	.825	Spector[31]
직무만족	5	.720	Price와 Muller[27]
조직 몰입	8	.844	Allen과 Meyer[21]
이직의도	2	.687	Aryee 등[7]

## 4. 실증분석 결과

본 장에서는 연구모형에 대한 기초 통계분석과 공분산구조분석을 통한 연구모형의 적합성 검점 및 가설 검정 결과를 제시하였다.

### 4.1 기술통계 및 상관관계 분석

<표 3>의 분석결과에 의하면 성은 통제 위치와 이직의도에만 유의한 관계를 보이고 있다. 이에 따르면 남성이 통제의 위치가 보다 외부에 있으며 이직의도가 높은 것으로 나타나고 있다. 연령은 다른 주요 변수와 모두 유의하지 않은 것으로 나타나고 있다.

통제 위치는 다른 주요 변수와 모두 유의한 관계를 보이는 것으로 나타났다. 특히 조직공정성 요인들과 모두 유의한 부의 관계를 보이고 있다. 즉 분배공정성과는  $r = -.171$  절차공정성과는  $r = -.210$  상호작용공정성과는  $r = -.168$ 로 나타나 모두 가설을 지지하는 결과를 보이고 있다. 이직의도와는 유의한 정의 관계( $r = .139$ )로 나타나고 있다.

공정성요인 변수들은 모두 결과변수인 조직 몰입과

<표 3> 기초통계 및 상관관계 분석결과

변 수	평균	표준편차
1. 성	1.2	.4
2. 연령	43.1	13.4
3. 통제 위치	2.9	.7
4. 분배공정성	2.8	.8
5. 절차공정성	2.7	.7
6. 상호공정성	3.4	.8
7. 직무만족	3.2	.9
8. 조직몰입	3.3	.7
9. 이직의도	2.4	.9

변 수	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 성	(-)								
2. 연령	-.194	(-)							
3. 통제 위치	.139	-.002 <sup>†</sup>	(.82)						
4. 분배공정성	-.050 <sup>†</sup>	.064 <sup>†</sup>	-.171 (.95)						
5. 절차공정성	-.095 <sup>†</sup>	-.029 <sup>†</sup>	-.210 .476(.93)						
6. 상호공정성	-.050 <sup>†</sup>	.009 <sup>†</sup>	-.168 .397 .457 (.93)						
7. 직무만족	-.037 <sup>†</sup>	.066 <sup>†</sup>	-.188 .318 .303 .276(.72)						
8. 조직몰입	-.120 <sup>†</sup>	.025 <sup>†</sup>	-.185 .335 .396 .448 .460 (.84)						
9. 이직의도	.135	-.050	.139	-.330	-.352	-.388	-.352	-.555 (.68)	

N = 411, <sup>†</sup>: p < .05에서 유의지 않음 \* : p < .05에서 유의, 표기되지 않은 것은 p < .01에서 유의, 괄호안은 Crobach- $\alpha$ 의 계수

직무만족과 유의한 정의 관계를 보이고 이직의도와는 유의한 부의 관계를 보이고 있어 가설을 지지하는 결과를 보이고 있다.

직무만족은 조직 몰입과는 유의한 정의 관계( $r = .460$ ) 보이고 이직의도와는 유의한 부의관계( $r = -.352$ )로 나타나고 있다. 조직몰입은 이직의도와는 상관관계가  $-.555$ 로 매우 높은 부의 관계가 있는 것으로 나타나고 있다.

### 4.2 모델의 적합도 평가

본 연구에서는 설정된 가설과 연구모형을 검증하기 위하여 LISREL 8판(Joreskog, K. G. and Sorbom, K.[18])을 이용하여 공분산구조분석을 하였다. 공분산구조 분석을 위하여 변수들의 측정항목들을 각 변수별로 3가지의 지표항목으로 통합하였다(Moorman 등[31] 참조). 즉 각 변수별 측정항목들을 무작위로 세 집단으로 분류하고 집단별로 평균점수를 산출, 각 변수의 측정지표 항목으로 사용하였다.

분석결과에 의하면 연구모델의 적합도는 기초 부합치(GFI)는 .875, 조정부합치 .837, 원소 간 평균차이 .126으로 세 가지 부합치에서 적합도 기준을 충족하지 못하고

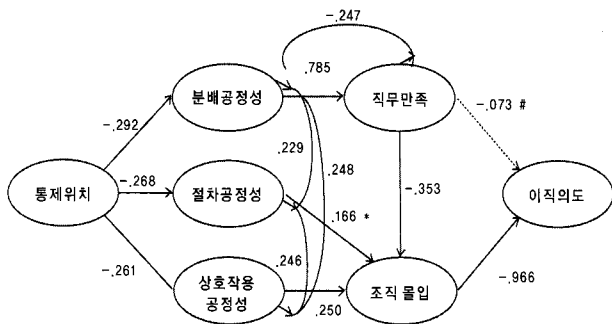
있다. 이에 따라 추가지수(Modication Index)를 기준으로 경로를 추가하여 모델을 찾았다. 추가된 경로는 3개의 공정성요인 개념 간 상관관계와 분배공정성과 직무만족 개념간의 상관관계 그리고 상호작용 공정성과 조직몰입 간의 상관관계 경로이다(<그림 2> 참조).

<표 5> 모델의 적합도 지수 분석결과

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	NFI	CFI	GFI	AGFI	RMR
연구 모델	617.9	162	3.81	.932	.949	.869	.830	.139
수정 모델	330.97	157	2.11	.963	.980	.925	.900	.044

주) NFI = Normed Fit Index, CFI = Comparative Fit Index, GFI = Goodness of Fit Index, AGFI = Adjusted Goodness of Fit Index, RMR = Root Mean Square Residual.

이 경로들을 추가한 수정 모델은  $\chi^2$  값이 330.97(자유도 = 157)으로 연구모델에 비하여 부합도가 현저히 증가하는 것으로 나타났다. 이 적합도의 증가가 새로운 경로를 추가함에 따라 발생하는 간명성을 희생할 만큼 큰 것인가를 통계적으로 검증하기 위하여 카이제곱 차이검정( $\chi^2$  difference test)를 실시하였다. 분석결과에 의하면  $\Delta\chi^2 = 286.95$ 이고  $\Delta df = 5$ ,  $p = 0.0$ 으로 연구모델에 비하여 수정모델을 택할만한 적합도 증가가 있는 것으로 나타나고 있다. 수정 모델은 모든 적합도 기준에서 기준을 상회하는 것으로 나타나고 있으며 RMR는 0.044의 수준이다( $\chi^2/df = 2.11$ , NFI = 0.963, CFI = 0.980, GFI = 0.925, AGFI = 0.900, RMR = 0.044). 따라서 수정 모델은 모든 적합도 기준에서 연구모델에 비하여 우수한 결과를 보이고 있어 통계적으로 보다 타당한 모델이라고 할 수 있다.



<그림 2> 수정모델의 경로계수

\*  $p < .05$ 에서 유의, #: 유의하지 않음, 표기가 안 된 것은  $p < .01$ 에서 유의함.

직무만족이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 추가경로는, 직무만족이 높아지면 개인은 업무와 조직에 대한 참여도가 높아지고, 이직 의도가 낮아진다(Sager[29])는 증거들로 볼 때 의미있는 경로라고 할 수 있다.

공정성의 3가지 개념간의 상관관계에 대한 추가경로는 이 각 요인이 공정성 개념의 다른 3가지 측면이기 때문에 서로 다른 개념을 측정하면서 동시에 공통된 개념을 공유하고 있다고 보는 것이 타당할 것이다. 따라서 이 세 경로의 추가는 이론적으로 타당하다고 할 수 있을 것이다.

한편 분배공정성과 직무만족간에 추가된 상관관계는 유의한 부의 상관관계를 보이고 있다. 이 상관관계가 각 내생변수간의 측정오차 상관임을 고려할 때 이것은 분배공정성요인이 직무만족에 미치는 영향 외에 다른 영향요인이 존재하며 이 요인이 두 개념 간의 관계에서 매개 혹은 조절변수의 역할을 할 수도 있다는 가능성을 보여주는 결과로 파악된다. 일반적으로 직무만족에 영향을 미치는 요인이 다양하다는 점을 고려할 때 이러한 경로의 추가는 의미가 있다고 판단된다. 따라서 본 연구에서는 수정 모델을 채택 <그림 2>하고 이를 기반으로 연구 가설을 검증하였다. 검증결과에 의하면 수정 모델에서 각 경로는 직무만족이 이직의도에 미치는 직접경로를 제외하고는 모두  $p < .05$ 수준에서 유의하게 나타났다. 그 결과를 <표 6>에 제시하였다.

<표 6> 수정모델의 경로계수 및 가설 검증

가설	경로	경로 계수	t 값	결과
가설 I	1 통제 위치 -> 분배공정성	-0.29	-4.40	지지
	2 통제 위치 -> 절차공정성	-0.26	-4.21	지지
	3 통제 위치 -> 상호작용공정성	-0.26	-3.36	지지
가설 II	4 분배공정성 -> 직무만족	0.78	7.50	지지
	5 절차공정성 -> 조직몰입	0.16	2.83	지지
	6 상호작용공정성 -> 조직 몰입	0.25	5.47	지지
가설 III	7 직무만족 -> 이직의도	-0.07	-0.89	기각
	8 조직몰입 -> 이직의도	-0.96	-9.01	지지
추가경로	1 직무만족 -> 조직몰입	0.35	6.81	-
	2 분배공정성과 직무만족간 상관	-0.24	-4.75	-
	3 분배공정성과 절차공정성 간 상관	0.22	7.87	-
	4 분배공정성과 상호공정성 간 상관	0.248	7.311	-
	5 절차공정성과 상호공정성 간 상관	0.246	7.673	-



### 4.3 연구가설 검증

통제의 위치와 조직공정성 요인 간 관계에 대한 <가설 1-3>의 검증결과에 의하면 통제 위치는 분배공정성( $\beta = -.292, t = -4.403$ ), 절차공정성( $\beta = -.268, t = -4.214$ ), 상호작용공정성( $\beta = -.261, t = -3.366$ )에  $p < .01$ 에서 모두 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설 1>, <가설 2>, <가설 3>은 모두 지지되었다.

각 공정성요인이 결과변수에 미치는 영향에 대한 <가설 4-6>에서 분배공정성이 직무만족에 미치는 영향( $\beta = .785, t = 7.506$ )과 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향( $\beta = 1.66, t = 2.833$ ) 그리고 상호작용공정성이 조직몰입에 미치는 영향( $\beta = .250, t = 5.478$ )은 모두 유의수준 .01에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 분배공정성에 대한 <가설 4>, 상호작용공정성에 대한 <가설 6> 그리고 절차공정성에 대한 <가설 5>는 모두 지지되었다.

직무만족 및 조직몰입과 이직의도의 관계에 대한 <가설 7>, <가설 8> 검증에서 조직몰입이 이직의도에 미치는 영향은  $\beta = -.966, t = -9.014$ 로 유의수준 .01에서 부의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 직무만족이 이직의도에 미치는 영향은  $\beta = -.073, t = -.892$ 로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 직무만족에 대한 <가설 7>은 기각되었으나, 조직몰입에 대한 <가설 8>은 지지되었다.

## 5. 결론 및 토의

### 5.1 결론 및 시사점

본 연구는 첫째, 공정성의 선행요인으로서 통제 위치와 공정성의 관계, 둘째, 공정성의 3가지 요인과 직무만족 및 조직몰입의 관계 규명에 초점을 맞추었다. 본 연구 결과를 통해 그 동안 간과되어 온 개인의 내적특성과 같은 공정성의 선행요인을 규명하여 공정성 연구 범위를 확장하고, 개인특성 변수의 역할을 규명하였다. 또한 공공조직을 대상으로 하여 분배 및 절차 그리고 상호작용공정성 등 3가지 공정성 요인들이 개인 및 조직 관련태도에 미치는 영향력을 규명하였다.

실증분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 외재적 통제 위치는 분배공정성, 절차공정성 및 상호작용공정성과 모두 부(-)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이는 외재적 통제 위치를 갖는 사람일수록 공정성에 대해 부정적으로 인식할 것이라는 <가설 1>, <가설 2>, <가설 3>을 모두 지지하는 결과이다. 특히 외재적 통제 위치의 분

배공정성에 대한 경로계수 값이 다른 공정성 요인들보다 크게 나타나고 있어서 외재적 통제 위치를 갖는 사람들은 특히 분배공정성에 대해 부정적으로 평가하는 것으로 나타났다. 둘째, 분배공정성은 직무만족, 절차공정성과 상호작용공정성은 조직몰입과 각각 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 4> <가설 5> <가설 6>은 지지되었다. 이 같은 결과는 절차공정성과 상호작용공정성이 서로 다른 측정 개념있으며, 양자 간의 상관관계에서 나타나듯이 상호 공통된 개념을 공유하고 있지만 서로 독자적인 영향을 미치는 것 때문으로 보인다. 따라서 본 연구 결과는 절차 및 상호작용공정성 등 절차와 관련된 2가지 공정성이 분배공정성에 비해 조직몰입 등 조직 관련태도에 보다 큰 영향을 준다는 주장을 지지하는 동시에 기존의 삼 요인모형(three-factor model)의 연구결과를 지지하는 결과이다. 특히 조직에 대한 구성원의 몰입이 기본적으로 조직이 자신의 이해달성에 필요한 도구라는 개인적 믿음과 함께 형성되기 시작하지만, 관리자 등의 구성원에게 존중과 배려와 같은 상호작용 공정성이 증대될수록 조직몰입이 더욱 강화된다는 Newton and Shore[26]의 주장을 지지하는 결과이다. 또한 조직몰입과 이직의도의 관계는 <가설 8>에서 제시한 바와 같이 유의한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과는 공공조직의 조직공정성과 관련하여 다음과 같은 이론적, 실제적 시사점을 제공한다. 첫째, 통제 위치와 같은 개인특성 변수를 공정성의 독립변수로 도입, 공정성 지각에 미치는 영향을 식별하였다. 이를 통해 공정성이 관리가 가능한 변수임을 보여 주었으며, 공정성 지각을 제고하기 위한 접근 가능성을 제시하였다. 향후 자기효능감과 같은 개인의 성격 특징 그리고 부하의 능력, 상사와의 신뢰 및 직무특성과 같은 상황요인 등을 연구모델에 동시에 고려하는 경우, 공정성의 영향요인에 대한 보다 체계적인 이해가 가능할 것이다.

둘째, 본 연구에서 절차공정성과 상호작용공정성이 모두 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 상호작용공정성은 절차공정성에 비하여 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 공공조직의 특징을 반영하는 결과로 판단된다. 상대적으로 조직 내 구조적, 제도적 접근이 잘 갖추어져 있는 공공조직에서는 절차공정성 보다 조직 리더나 관리자 등의 부하들에 대한 배려와 존중, 지원적 행동과 같은 상호작용공정성이 조직몰입에 보다 큰 영향을 줄 수 있다는 것을 보여주는 결과로 이해된다. 공공조직의 경우, 일관된 구조나 제도를 중시하는 경향이 강하게 존재하지만 조직구성원의 몰입을 촉진하기 위해서는 관리 표준화,

임파워먼트, 규칙 중심의 관리 등과 같은 하드웨어적 측면에서의 구조적 접근 보다는 구성원 개인의 견해나 관점을 중시하는 구성원 지향적 관리를 통해 조직과 구성원 간 상호작용의 질을 제고하는 노력이 보다 중요할 것으로 보인다. 상호작용공정성은 관리자들의 주요한 책임영역으로 여겨질 정도로 이들의 역할이 중요하다 (Bies and Moag[10]). 관리자들의 책임에는 종업원 관점의 정확한 고려, 부하에 대한 편견 억제, 일관성 있는 의사결정기준 적용, 의사결정 후 적시적인 피드백 제공, 의사소통 과정에서 진실한 처신, 부하에 대한 공손함과 예의 등이 포함된다. 따라서 상호작용공정성을 높이기 위해서 우수한 중간관리자의 개발 및 육성에 대한 노력이 지속적으로 이루어져야 하며, 공공조직의 관리자의 임용과 승진 시에 이와 같은 요인이 충분히 고려되도록 관련 시스템이나 제도를 정비할 필요가 있다.

셋째, 분배공정성은 직무만족에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 보상 만족에 대한 개인 인식의 차이와 상대성 등을 감안할 때 관리적 측면에서 분배공정성을 개선하기 위해서는 성과와의 관계를 분명하게 할 필요가 있다. 특히 본 연구가 공공조직의 구성원들을 대상으로 한 점을 고려할 때 획일적인 보상보다는 성과와 연동된 분배공정성 관리가 필요하다. 즉, 정확한 성과평가체계를 기반으로 성과기준을 따라 일관된 분배를 실시하여 분배공정성에 대한 인식을 강화해야 한다. 공공조직의 경우, 개인의 성과와 연계되지 않는 가운데 일률적인 성과보상이 제공되는 경향이 강하다는 점을 감안할 때, 성과기준에 입각한 일관된 보상의 배분은 구성원의 분배공정성 지각을 높일 수 있고, 성과 동기를 강화할 수 있다. 한편 현실적으로 성과기준 분배공정성을 충분히 실현하기 어려운 경우에는 상대적 분배공정성이 분배공정성 지각에 더욱 큰 영향을 미치게 되므로 이에 대한 관리도 필요하다. 이를 위해서는 외부 조직과 조직 내부의 보상수준과 관련된 체계적인 데이터의 수집 및 공개가 필요하며, 구성원들에 대한 지속적인 설득이 필요할 것이다.

## 5.2 연구의 한계 및 제언

본 연구는 통제의 위치, 분배공정성, 절차공정성 및 상호작용공정성 등 조직공정성의 3가지 요인, 조직몰입과 직무만족 및 이직의도 간의 역동적 관계를 실증분석을 통해 규명하려고 하였으나 방법론 및 개념적 측면에서 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

조직공정성의 선행변수로써 통제의 위치만을 고려했으나 개인의 노력, 직무의 특성, 조직 및 상사에 대한 신뢰, 성과평가 및 보상제도 등 인사제도의 합리성 등

통제 위치와 조직공정성 간의 관계에 영향을 미칠 수 있는 다양한 상황변수들을 고려하지 못한 한계를 지니고 있다. 향후 연구에서 이들 상황 요인들을 고려한다면 보다 이론적, 실제적 측면에서 보다 충분한 설명력을 가질 수 있는 연구가 될 것으로 기대된다. 둘째, 단일한 국가공공기관을 대상으로 하였기 때문에 단일 조직의 특성이 연구에 반영될 높은 개연성을 가지고 있으므로 연구결과의 일반화에 한계를 지니고 있다. 셋째, 자기보고서 자료(self-report data)에 의한 횡단적인 자료라는 한계를 지니고 있기 때문에 변수 간의 인과관계를 추론하는데 큰 한계를 지니고 있으므로 객관적 자료를 활용한 종단 연구를 통해 추가적 보완이 필요할 것이다. 향후 이와 같은 한계점이 보완된다면 조직공정성에 대한 보다 충실한 연구 결과를 제시할 수 있을 것으로 판단된다.

## 참고문헌

- [1] 송하식, 이덕로, 김주엽; “개인 특성이 연봉제의 수용도에 미치는 영향에 관한 연구”, 인적자원개발연구, 3(2) : 113-136, 2003.
- [2] 윤용관; “개인이 지각하는 공정성이 조직구성원의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교 경영대학원, 2001.
- [3] 임준철, 윤정규; “분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구 : 문화적 맥락이 조직성원의 행위성향에 미치는 영향을 중심으로”, 경영학연구, 27(1) : 93-111, 1998.
- [4] Adams, J. S.; “Injustice in social exchange,” *Advance in Experimental Social Psychology*, 2 : 267-299, 1965.
- [5] Alexander, S. and M. Ruderman; “The role of procedural and distributive justice in organizational behavior,” *Social Justice Research*, 1 : 177-198, 1987.
- [6] Allen, N. J. and J. P. Meyer; “Affective, continuance and normative commitment to the organization : An examination of construct validity,” *Journal of Vocational Behaviour*, 49(3) : 252-276, 1996.
- [7] Aryee, S., P. S. Budhwar, And Z. X. Chen; “Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model,” *Journal of Organizational Behavior*, 23 : 267-285, 2002.
- [8] Bamberger P. A., A. N. Kluger, and R. Suchard; “The antecedents and consequences of union commitment : a meta analysis,” *Academy of Management Journal*, 42(3) : 304-318, 1999.
- [9] Blau, P.; *Exchange and power in social life*, New York,

- Wiley, 1964.
- [10] Bies, R. J. and J. S. Moag; "Interactional justice : Communication criteria of fairness," *Research on Negotiations in Organizations*, 1 : 43-45, 1986.
- [11] Cohen-Charash, Y. and P. E. Spector; "The role of justice in organizations : a meta-analysis," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 : 278-321, 2001.
- [12] Cropanzano, R. and J. Greenberg; "Progress in organizational justice: Tunneling through the maze," *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York Wiley, 317-372, 1997.
- [13] Cropanzano, R., M. L. Ambrose; "Procedural and distributive justice are more similar than you think : A monistic perspective and research agenda," *Advances in Organizational Justice*. Stanford, CA: Stanford University Press, 119-151, 2001.
- [14] Eigenberger, R., J. Cummings, S. Armeli, and P. Lynch, "Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 82 : 812-820, 1997.
- [15] Folger, R., M. A. Konovsky; "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions," *Academy of Management Journal*, 32 : 115-130, 1989.
- [16] Folger, R. and R. Cropanzano; "Organizational justice and human resource management," *Beverly Hills, CA : Sage*, 1998.
- [17] Greenberg, J.; "Employee theft as a reaction to underpayment injustice," *Journal of Applied Psychology*, 76 : 845-855, 1990.
- [17] Greenberg, J., J. A. Colquitt; "The handbook of organizational justice," Mahwah, NJ : Erlbaum.CO. 59-112, 2005.
- [18] Joreskog, K. G. and D. Sorbom; LISREL 8 : User's reference guide. Chicago : Scientific Software, 1993.
- [19] Leventhal, G. S; "What Should Be Done with justice Theory?: New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships," *Social exchange : Advanced in theory and research*, NY : Plenum, 36, 1980.
- [20] Masterson, S. S., K. Lewis, B. M. Goldman, and M. Taylor; "Integrating Justice and Social Exchange : The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment of Work Relationship," *Academic of Management Journal*, 43(4) : 738-748, 2000.
- [21] Mathieu, J. and D. Zajac; "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment," *Psychological Bulletin*, 108(2) : 171-194, 1990.
- [22] McFarlin, D. B. and P. D. Sweeney; "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes," *Academy of Management Journal*, 35: 626-637, 1992.
- [23] Mitchell, T. R., C. M. Smyser, and S. E. Wood; "Locus of Control : supervision and work satisfaction," *Academy of Management Journal*, 18(3) : 623-631, 1975.
- [24] Moorman, R. H.; "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors : Do fairness perceptions influence employee citizenship?," *Journal of Applied Psychology*, 76 : 845-855, 1991.
- [25] Moorman, R. H., G. L. Blakely, and B. P. Niehoff; "Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?," *Academy of Management Journal*. 41 : 351-357, 1998.
- [26] Newton, L. A. and L. Shore; "A model of union membership: Instrumentality, commitment, and opposition," *Academy of Management Review*, 17 : 275-298, 1992.
- [27] Price, J. L. and C. W. Mueller; *Handbook of Organizational Measurement*, Pitman Publishing Inc, 1986.
- [28] Rotter, J. B.; "Generalized expectations for internal versus external control of reinforcement," *Psychological Monographs*, 80(1) : 1-27, 1966.
- [29] Sager, J. K. and A. Menon; "The Role of Behavior Intentions in Turnover of Salespeople," *Journal of Business Research*, 29 : 179-188, 1994.
- [30] Scott, b. A., J. A. Colquitt, and C. P. Zaptata-Phelan; "Justice as a dependent variable : subordinate chariama as a predictor of interpersonal and informational justice perceptions," *Journal of Applied Psychology*, 92(6) : 1597-1609, 2007.
- [31] Spector, P. E.; "Development of the Work Locus of Control Scale," *Journal of Occupational Psychology*, 61 : 335-340, 1988.
- [32] Sweeney, P. D., D. B. McFarlin, and J. L. Cotton; "Locus of control as a moderator of the relationship between perceived influence and procedural justice," *Human Relations*, 44 : 333-343, 1991.
- [33] Thibaut, J. and L. Walker; "Procedural justice : A psychological analysis," Hillsdale, NJ : Erlbaum, 1975.