

## 창업기업의 조직 공정성의 개념과 효과성에 관한 연구

안관영(상지대학교 경영학과 교수)\*

박노국(상지대학교 경영정보학과 교수)\*\*

### 국 문 요 약

근래 들어 기업 간의 경쟁과 환경변화의 격화로 인하여 구성원들의 자발적 참여와 긍정적 태도의 중요성이 점차 커지고 있다. 따라서 구성원들에게 기본적 업무영역을 넘어서 보다 적극적으로 조직혁신, 유연성제고, 생산성제고 및 환경변화에 대한 적응력을 요구하고 있다. 이러한 역할 영역외적인 행위로서 대표적으로 조직시민행동을 들 수 있다. 그리고 고객지향적 경영을 추구하면서 대 고객에 대한 서비스가 중시되면서 서비스품질의 유지 및 제고도 중시되고 있다. 또한 극심한 경쟁 상황에서 구성원들의 담당업무에 관한 혁신적 태도와 행동은 기업 간 차별화와 내외부 고객의 만족도를 높이는 중요한 요인이 되고 있다.

어떤 국가나 사회가 질서를 유지하고 건전하게 존속 발전하려면 구성원들 대다수가 수긍할 수 있는 사회적 기준이 존재하여야 하며, 또 그러한 기준이 지켜질 때 우리는 그 사회가 정의롭고 공정성이 유지된다고 말할 수 있다. 이와 같은 논리는 작은 단위의 조직에서도 마찬가지이다. 기업조직의 경우 구성원들의 승진과 보수에 대한 공정한 기준이 제시되어 있고, 또한 그러한 기준이 편파적이지 않고 공정하게 적용되지 않을 때 구성원들은 조직목표 달성에 보다 적극적이며, 조직의 발전과 성장에 대하여 적극적인 태도를 견지하게 될 것이다.

이처럼 정의와 공정성의 문제는 조직과 사회를 유지하는데 매우 중요한 문제이다. 이에 본 연구에서는 내부 구성원들의 공정성인식도가 기업 경쟁력 제고에 중요한 요인인 조직시민행동, 서비스품질 및 혁신행동 간의 관계에 대하여 문헌적으로 정리하고자 한다. 이러한 연구를 바탕으로 추후 실증적 분석의 토대를 마련하고자 한다.

핵심주제어: 조직공정성, 조직시민행동, 서비스품질, 혁신행동

## I. 서론

최근 세계적으로 사회적 정의에 대한 관심이 높아지면서 기업에서의 공정성에 관한 주제도 많은 관심을 받고 있다. 공정성이론은 자신이 타인과의 비교를 통해 투입에 비해 형평의 이론에 어긋난 보상을 받게 될 경우 긴장감을 갖게 되며 이 긴장감이 클수록 불공정성을 느끼는 정도도 커져 긴장감을 줄이려 노력한다는 이론이다. 공정성이론은 대등한 노력 수준에 대등한 결과를 기대하는 이론으로서 타인, 곧 준거인 물과의 비교를 통해 동기부여 수준을 결정한다는 이론이다. 이 이론은 개인이나 환경에 있어 특수한 요인들을 밝히려 하는 내용이론과는 달리 행동이 활성화되고 유지되는 과정을 이해하는데 초점을 맞추고 있기 때문에 과정이론에 포함되고 있다(변태수, 2000).

공정성이론은 페스팅거의 인지부조화이론과 하이더의 균형이론, 자크의 분배적 정의 이론 및 블라우의 교환이론 등에 이론적 바탕을 두고 있다. 인지적 부조화 및 균형이론에 따르면 인간이 지닌 여러 인지들이 서로 일치해서 모순되지 않을 경우 안정된 상태를 유지하지만 일치하지 않는 인지들이 있을 경우 긴장과 불편감을 일으켜 이를 경감시키려 하는 경

향이 있다. 분배적 정의 이론에 따르면 개인이 받는 보상이 운데서 비용을 뺀 성과의 값이 투자와 비례되지 않으면 불쾌감 및 분노유발과 같은 정서 행동을 보인다(Jaques, 1961). 교환이론에 따르면 대인관계에 있어서 지출보다는 보상이 서로 교환될 수 있을 때 그 관계가 지속된다. 이러한 이론들은 공정성이론 형성의 배경이 되고 있다.

조직 내에서 구성원들이 인지하는 공정성이 중요한 것은 성과에 직간접적으로 영향을 미칠 수 있는 다른 요인들에게 많은 영향을 미친다는 점이다. 예를 들면, 구성원들의 조직에 대한 애착심이나 애사심, 직무만족 또는 조직시민행동이나 자발적 참여행동 등 구성원들의 다양한 태도와 행동에 영향을 미친다는 점이다.

지금까지 인사조직분야에서의 종업원의 행위에 대한 연구는 대부분 직무행위와 같은 공식적인 역할 내지 행위를 주요 연구대상으로 하여 왔다. 따라서 인적자원관리에 대한 논의의 초점도 가용 인적자원의 효율적 이용과 직무설계, 교육훈련, 보상체계, 경력개발계획과 같은 기법을 이용하여 인적자원을 유지 및 개발하는데 주어왔다. 그리고 이에 대한 대부분의 연구들은 개인의 능력과 노력을 제고시키거나 또는 이직, 결근, 파업 등에 따른 조직비용을 절감시키는 방안을 강

\* 책임저자, 상지대학교 경영학과 교수.

\*\* 교신저자, 상지대학교 경영정보학과 교수, rogpark@sangji.ac.kr.

· 투고일: 2012-02-24 · 수정일: 2012-03-19 · 게재확정일: 2012-03-20

구하는데 연구의 목적을 두어 왔다(Karabayya, 1989).

그러나 조직환경의 복잡성과 변화의 급속성으로 인하여 종업원들이 주어진 공식적 역할만을 수행하는 것은 조직의 동태성을 저하시키며, 경쟁력 저하의 원인이 될 수 있다. 따라서 급속한 환경변화와 복잡성에 대하여 적극적으로 대처하기 위해서는 구성원들이 역할외적인 영역에 대하여도 적극적으로 대처하려는 의욕과 의지를 가져야만 할 것이다. 구체적으로 조직이 장기적으로 경쟁력을 유지하며, 극심한 경쟁관계에서 성장-발전하려면 조직의 혁신능력, 유동성, 생산성 및 외부환경에 대한 적응성이 요구되는데 이에 대하여 구성원들의 공식적 직무행위만으로는 한계가 있다(Van Dyne et al., 1994; Graham, 1991; Organ, 1988).

기업활동이 글로벌화 되면서 기업간 경쟁은 극심해지고 있으며, 기업을 둘러싸고 있는 기업환경이 급변하고 있다는 점에서 기업경쟁력을 유지하기 위해서는 경쟁기업 보다 높은 경쟁력을 유지하는 것이 급선무이다. 높은 경쟁력을 유지하는 방법은 환경변화에 적절하게 대응하는 것이 중요하며, 또는 내부적으로는 구성원들의 참여와 긍정적 태도를 견지하는 것이 중요하다. 이러한 경쟁력 유지의 바탕에는 구성원들이 높은 공정성인지가 중요하다. 따라서 본 연구에서는 조직공정성을 중심으로 살펴보고, 공정성에 따른 영향을 받게 되는 주요 요인들에 대하여 살펴보고자 한다.

## II. 조직공정성의 개념 및 유형

### 2.1 조직공정성의 개념

조직공정성(organizational justice)의 개념은 정의로부터 출발한다. 정의 또는 공정성에 대한 의미는 일반적으로 동일하다고 보고 있으며, 이에 대한 해석에 있어서 거시적인 사회정의나 규범적이며, 객관적인 의미를 논하는 경우에는 justice를 정의라고 사용하며, 주관적이며, 심리적 과정에 초점을 두는 경우에는 justice를 공정성이라는 표현을 쓴다. 또한 공정성에 대한 영문표현에 있어서 fairness도 공정성을 의미하는 동일한 개념으로 파악되고 있다(정범구, 1993).

공정성에 대한 연구는 비교적 많이 이루어져 왔으며, 이에 대한 중요성 또한 충분히 인식되고 있으나, 공정성 개념이 일반적으로 많이 이용되고 있는 개념이다 보니 이에 대한 정의는 비교적 소홀한 측면이 있다. 이러한 경향에 대하여 공정성에 대한 개념을 보다 명확하게 하기 위하여 셰퍼드 등은 공정성의 원칙, 수준 및 목적을 다음과 같이 정의하였다(Sheppard, Lewicki, & Minton, 1992).

공정성의 원칙은 크게 균형의 유지와 정확성에 바탕을 두어야 한다는 점이다. 따라서 균형을 유지하기 위해서는 먼저 주어진 행위를 유사한 상황에서의 다른 유사한 행위와 비교하는 것으로부터 시작된다. 구체적으로 두 명 이상의 사람들이 받은 결과물의 평가와 그들이 조직에 제공한 투입된 가치

와 일치되게 할 때 균형은 유지된다는 것이다. 공정성의 또 다른 원칙은 의사결정이 “정당하게” 보이도록 하기 위해서는 정확성이 유지되어야 한다는 것이다. 정확성이 유지되려면 의사결정의 일관성, 정밀성, 명확성이 유지되어야 하며, 또한 의사결정 절차도 엄격성을 유지하고 결정이 시대의 도덕이나 가치관에 부합하여야 한다는 것이다.

다음으로 지각된 공정성이 존재하기 위해서는 평가된 상환이 세 가지 수준의 기준을 통과하여야 한다는 것이다. 세 가지 기준은 결과물 그 자체, 결과물을 생성하고 실행하는 절차, 그리고 결과물과 절차를 포함하고 있는 시스템 수준이다. 먼저 결과물이란 구성원이 조직에 공헌한 대가로 조직으로부터 받게되는 급여인상이나 학점의 공정성에 대한 것이다. 구체적으로 구성원들이 조직으로부터 받은 결과물이 균형성과 정확성을 갖고 있는지, 받은 급여가 다른 구성원과의 비교할 때 공정한가, 승진이나 판매지역의 조정, 예산 배정, 해고 등의 결정이 공정하게 이루어졌는가에 대한 것이 이에 해당된다. 이러한 결과에 대한 공정성이외에 결과가 나타나기까지의 과정과 절차에 대한 것도 공정성을 구성하는 한 부분으로 볼 수 있다. 예를 들어 상급자가 종업원과 성과평가에 대한 대화를 하기도 전에 미리 급여인상 결정을 경영자에게 추천할 수도 있는데 이는 절차적으로 공정성을 결여하게 된다는 점이다. 따라서 어떤 결정이었는데와 같은 결과에 대한 공정성외에 어떻게 결정되었는지도 공정성을 구성하는 주요한 요인이 된다는 점이다. 다음으로 의사결정과정에서의 평가절차들과 급여인상 등을 생성하는 시스템에 대한 것이다. 예를 들어 중요한 이해당사자가 배제된 상태에서 보상이나 승진에 대한 의사결정이 이루어졌다면 그 결과에 관계없이 당사자는 불공정성을 느끼게 될 것이다.

또한 공정성을 추구하는 개인들과 조직들은 세 가지 수준(결과물, 절차, 및 시스템)에 공정성의 원칙(균형과 정확성)을 적용하는 이외에도 서로 다른 목적들을 지지한다. 이렇게 다른 목적들은 개인들과 조직들이 균형과 정확성 원칙의 의미에 대한 서로 다른 측면에 관심을 기울이게 만든다. 공정성을 추구하면서 균형과 정확성의 의미를 조절하는 세 가지 기본적으로 다른 목적이 있으며, 이들 간에는 갈등이 발생하게 된다. 그중 하나가 생산성과 밀접한 개념으로 각 조직단위가 생산해내는 산출물의 양과 질을 극대화하는 것이며, 나머지는 소속감의 추구하고 개인의 가치와 복지추구이다.

최근 조직공정성에 대한 연구가 활발히 진행되면서 조직공정성의 구성요소에 대하여 다양한 견해가 제시되고 있다. 초기의 공정성에 대한 연구가 주로 분배공정성에 대하여 많은 관심을 기울였다. 이에 비하여 추후의 많은 연구 결과로 구성원들이 조직에 대하여 투입한 공헌에 대한 대가로 받게 되는 산출이 과다보상(overpayment)되는 경우보다 과소보상(underpayment)되는 경우 불공정성을 크게 느낀다는 것이다(Leventhal, Weiss and Long, 1969). 그리고 개인의 동기행동에 있어서 동기를 자극하는 욕구나 유인 등의 중요한 요인들이 단순히 절대적인 가치에 의하여 그 강도가 작용하는 것이 아

나라 산출과 투입의 상대적 비율 그리고 다른 사람들과의 상대적인 관계에서 동기요인들이 작용하고 있다는 것이다(이학중, 1998). 따라서 분배과정상의 절차에 대한 공정성은 구성원들의 전반적인 공정성 지각에 상당한 영향을 미치게 된다는 것이다.

이러한 절차공정성은 다시 공정한 분배를 위한 절차와 과정이 존재하는지 여부에 관한 것과 분배과정에서 공정하게 대우를 받는지에 대한 것으로 구분될 수 있다는 것이다. 전자를 절차공정성이라 하며, 후자를 상호작용공정성이라 한다(Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993). 앞서 세퍼드 등이 제시하였던 공정성의 수준 중 시스템에 대한 공정성은 무르만 등(Moorman, 1991)이 제시한 절차공정성과 유사한 의미를 갖고 있으며, 최근의 조직공정성에 대한 많은 실증적 연구들은 공정성의 구성요소로서 분배공정성과 절차공정성 또는 상호작용공정성을 포함시키고 있다.

## 2.2 조직공정성에 대한 이론적 접근

공정성 문제에 대한 이론적 배경은 거시적으로는 사회정의에 대한 여러 이론을 바탕으로 한다(정범구, 1993). 이에 대하여 본 연구에서의 주제가 되는 조직공정성에 대한 문제는 공정성 문제를 기업이나 행정부, 병원, 군대, 호텔과 같은 특정 조직 내에서의 공정성을 다루는 것으로 미시적인 접근을 취하고 있다.

예로부터 현재에 이르기까지 정의와 공정성에 대한 문제는 철학적으로나 학문적으로 주요한 연구주제가 되어 왔으며, 이와 함께 현실적으로도 모든 사회적 관계를 건전하게 유지하는데 필요한 가장 주요한 요인의 하나로 간주되어 왔다. 어떤 국가나 사회가 질서를 유지하고 건전하게 존속 발전하려면 구성원들 대다수가 수긍할 수 있는 사회적 기준이 존재하여야 하며, 또 그러한 기준이 지켜질 때 우리는 그 사회가 정의롭고 공정성이 유지된다고 말할 수 있다. 이와 같은 논리는 작은 단위의 조직에서도 마찬가지이다. 기업조직의 경우 구성원들의 승진과 보수에 대한 공정한 기준이 제시되어 있고, 또한 그러한 기준이 편파적이지 않고 공정하게 적용되지 않을 때 구성원들은 조직목표 달성에 보다 적극적이며, 조직의 발전과 성장에 대하여 적극적인 태도를 견지하게 될 것이다.

이처럼 정의와 공정성의 문제는 조직과 사회를 유지하는데 매우 중요한 문제임에 틀림없다. 그런데 거시적 관점인 사회적 정의는 조직공정성에 비하여 비교적 연역적이며 객관적이라는 것이다. 이에 비하여 조직공정성은 협의적이며 주관적인 관점을 갖는다는 것이다.

본 연구가 종업원 개인이 지각하는 공정성을 대상으로 하고 있다는 점에서 거시적 관점인 사회적 정의보다는 협의적이며 주관적인 관점을 취하고자 한다. 이에 관련한 이론적 접근을 정리하면 다음과 같다(양창삼, 1993).

공정성이론은 자신이 타인과의 비교를 통해 투입에 비해 형

평의 이론에 어긋난 보상을 받게 될 경우 긴장감을 갖게 되며 이 긴장감이 클수록 불공정성을 느끼는 정도도 커져 긴장감을 줄이려 노력한다는 이론이다. 공정성이론은 대등한 노력수준에 대등한 결과를 기대하는 이론으로서 타인, 곧 준거인물과의 비교를 통해 모티베이션 수준을 결정한다는 이론이다. 이 이론은 개인이나 환경에 있어 특수한 요인들을 밝히려 하는 내용이론과는 달리 행동이 활성화되고 유지되는 과정을 이해하는데 초점을 맞추고 있기 때문에 과정이론에 포함되고 있다.

공정성이론은 페스틴거의 인지부조화이론과 하이더의 균형이론, 자끄의 분배적 정의 이론 및 블라우의 교환이론 등에 이론적 바탕을 두고 있다. 인지적 부조화 및 균형이론에 따르면 인간이 지닌 여러 인지들이 서로 일치해서 모순되지 않을 경우 안정된 상태를 유지하지만 일치하지 않는 인지들이 있을 경우 긴장과 불편감을 일으켜 이를 경감시키려 하는 경향이 있다. 분배적 정의 이론에 따르면 개인이 받는 보상 가운데서 비용을 뺀 성과의 값이 투자와 비례되지 않으면 불쾌감 및 분노유발과 같은 정서 행동을 보인다(Jaques, 1961). 교환이론에 따르면 대인관계에 있어서 지출보다는 보상이 서로 교환될 수 있을 때 그 관계가 지속된다. 이러한 이론들은 공정성이론 형성의 배경이 되고 있다. 공정성이론을 발전시킨 인물들로서는 아담스(Adams)와 월터스(Walters) 등을 들 수 있다.

### 2.2.1 아담스의 공정성이론

아담스에 따르면 공정성 정도는 개인이 직무에 들이는 투입에 비해 직무를 통해서 얻게 되는 성과의 비율이 자기와 관련된 다른 사람의 투입 및 성과의 비율을 비교한 것에 따라 달라진다. 자기의 비율과 타인의 비율이 같을 경우 형평성 및 공정성을 지각하지만 그 비율이 크거나 작거나 할 경우 불공정성을 지각한다.

$$\text{공정성을 지각하는 경우: } \frac{\text{자기의산출}}{\text{자기의투입}} = \frac{\text{타인의산출}}{\text{타인의투입}}$$

$$\text{불공정성을 지각하는 경우: } \frac{\text{자기의산출}}{\text{자기의투입}} < \frac{\text{타인의산출}}{\text{타인의투입}} \dots \text{과소보상의 경우}$$

$$\frac{\text{자기의산출}}{\text{자기의투입}} > \frac{\text{타인의산출}}{\text{타인의투입}} \dots \text{과다보상의 경우}$$

불공정성을 지각하게 되면 심리적 불균형과 긴장, 그리고 불안감이 따르게 되고 이것을 해소시키려는 과정에서 개인의 동기와 행동이 형성된다. 이 때 긴장의 총량은 불공정의 크기와 비례하여 불공정을 경감시키려는 강도 역시 지각된 불공정의 크기에 비례한다(Adams, 1965; Mowday et al., 1979). 즉 불공정이 지각되면 행동이나 인지적 수단을 사용하여 사태를 변화시키므로써 형평조건이 회복될 때까지 동기화시킨다. 이 때 불공정성이 동기를 유발하는 원인이 된다. 인간이

타인과 비교하는 과정이 행동에 중요한 영향을 미친다는 주장은 이미 페스틴거가 사회적 비교이론을 통해 제시한 바 있다. 사회적 비교이론은 한 개인이 다른 사람들에 비해 얼마나 공정하게 대우를 받느냐 하는 느낌을 중시하는 이론으로서 아담스의 공정성이론에 핵심적인 역할을 하고 있다.

<표 1> 직무에 있어서 투입과 산출의 보기

투입 요소	산출요소
자신의 교육수준, 연령, 지능, 성별, 경험, 훈련, 사회적지위, 기술, 직무에 투입한 노력, 근무연한, 경력, 자격, 용모, 매력수준, 건강, 특수 도구 소유여부, 조직에서의 지위	봉급, 애정, 승진, 칭찬, 신뢰, 공식적 예우, 감독 만족, 우의의 표현, 내적 보상, 연공, 공정한 대우, 부가급부, 작업조건, 직무상 지위, 단조로움, 경멸 및 무례, 배척, 공식·비공식 특혜

이 이론에서 투입은시간, 노력, 교육, 경험, 훈련, 아이디어, 능력 등 호만즈가 말하는 투자를 말하며, 산출은 급여, 승진, 인정, 안전, 개인적 발전, 부가급부, 기회 등을 말한다. 산출은 투입에 대해 개인이 받고자하는 수익으로서 대인관계에 있어서는 일반적으로 상응하는 수준의 성과를 기대한다. 산출에는 긍정적인 유인가를 지니는 성과들도 있지만 부정적 유인가를 지니는 성과들도 있다. 투입과 산출은 서로 연관되어 있으나 사실상 불완전하게 연관되어 있어서 불공정성이 발생하게 된다. 투입과 산출사이의 관계가 공정한 관계인지를 판단할 수 있는 규범적 기대가 가가 사회나 문화마다 존재하게 되는데 물론 그것은 사회마다 다르지만 대부분 준거인물이나 준거집단과의 사회적 비교를 통해 불형평감을 인지하게 된다.

**2.2.2 월터스의 이론**

월터스 등(Walters)과 버셰이드(Berscheid) 등은 아담스의 연구를 보다 확장시켜 사회행동에 대한 일반이론으로서 뿐만 아니라 불공정상태 때의 반응 방향을 예측하는데 초점을 맞추어 이론을 전개시켰다(Walters, 1975; 양창삼, 1993).

그들이 내세운 기본명제는 다음과 같다. 첫째, 개인은 산출을 극대화하려고 노력한다. 이때 산출은 보상에서 지출을 뺀 것이다. 이 명제에 따를 경우 개인은 자기의 성과를 극대화할 수 있다고 지각하기만 하면 형평의 원칙에 맞게 행동한다. 둘째, 집단은 성원들의 보상과 지출을 공정성 원칙에 맞게 분배할 수 있는 체계를 마련함으로써 집단의 보상을 극대화하려 한다. 집단은 공정성 원칙에 맞게 행동하는 성원들을 보상하려 하고 불공정하게 대우하는 성원들은 처벌하거나 지출을 늘리게 만든다. 셋째, 개인은 불공정 상태에 처해있다는 것을 인지하면 긴장하고, 불공정이 크면 클수록 더 큰 긴장을 느끼며 이 긴장은 분노 또는 죄책감으로 나타난다. 넷째, 개인이 불공정성을 인지하게 되면 공정성을 회복함으로써 자기의 긴장을 제거하려 한다, 불공정성이 크면 클수록 형평을 회복하려는 노력도 그만큼 커진다.

그들은 불공정성을 회복하는 방법으로 자신의 투입이나 산

출 또는 다른 사람의 투입이나 산출을 변경시키는 방법과 심리적으로 자신이나 타인의 투입 및 산출요인에 대한 지각을 왜곡함으로써 회복하는 방법 두 가지를 제시하였다. 이 같은 회복 방법은 아담스의 주장과 같다.

월터스 등은 아담스와는 달리 집단마다 보상과 지출을 공정하게 배분하도록 하는 체계 형성을 언급하고 각 문화마다 집단구성원들이 자원을 공정하게 배분하는 제도적 체계가 독특하게 형성됨을 지적해 주었다. 어떤 관계를 공정한 관계로 지각하는가 하는 점도 문화마다 다를 수 있다. 그러나 일반적으로 공정한 관계란 상대적으로 공정한 보상을 받고 있다고 지각된 경우를 의미한다.

월터스 등은 공정성이론을 통해 경영에 있어서의 인간관계, 타인을 도와주는 집단행동, 그리고 친밀 관계 등을 체계화함으로써 공정성이론의 적용 범위가 넓음을 보여 주었다.

이 두 이론을 살펴볼 때 공정성이론은 기본적으로 인간은 자기중심적이라는 가정에 기초를 두고 있으며, 동기화 된 행동도 단순한 객관적 상황요인 보다는 상황에 대한 개인의 지각에 따라 달라짐을 알 수 있다. 특히 이 이론은 투입과 산출의 상대적인 관계에서 동기요인들이 작용하고 있음을 보여 주었다.

그러나 공정성이론이 가지고 있는 문제점도 많다. 첫째, 투입과 산출에 대한 객관적 측정이 어렵다. 둘째, 자기 비율과 타인 비율은 종합하는 방법과 과정을 쉽게 설명하지 못한다. 셋째, 불공정 지각요소에 대한 설명이 약하다. 넷째, 준거인물의 설정도 연구방법상 많은 어려움을 주고 있다. 다섯째, 과정이론과 공정성이론이 어떤 관련을 가지는지 더욱 깊이 있는 설명이 필요하다. 여섯째, 불공정성에 대한 규범이 확립될 수 있는지 의문시되고 있다. 끝으로 실제예측과 통제용으로 공정성이론을 사용하기는 어렵다는 점이다. 따라서 공정성이론에 대한 이 같은 문제점 때문에 실증적 연구는 주로 보상을 중심으로 다루어져 왔는데도 과언이 아니다. 공정성이론은 앞으로 보다 체계적이고 과학적인 연구를 통해 보다 실증성 및 활용성을 높일 필요가 있다.

하지만 공정성이론이 경영자들에게 보여준 점들은 무시할 수 없다. 공정성이론은 무엇보다 종업원에 대한 보상문제에 있어서 공정해야 한다는 점을 인식시켜 주었고 불공정을 인식할 경우 종업원들은 다른 사람들과 비교하게 되므로 경영자는 조직에서 사회적 비교 과정에 유의해야 한다는 점을 일깨워 주었다. 이것은 종업원에 대한 동기부여에서 지각이 얼마나 중요한 위치를 차지하는가를 아울러 제시하는 것이기도 하다. 공정이나 불공정에 대한 인식과 판단은 개인 차원에서만 이루어지는 것이 아니라 조직내외의 다른 작업자나 집단에까지 비교의 차원이 높아질 수 있음을 보여줌으로써 공정성에 대한 경영자의 인식을 새롭게 해주었다. 조직에 있어서 공정성은 종업원의 사기와 생산성에 직접적으로 영향을 미치기 때문에 경영자들은 공정성을 유지해야 할 뿐 아니라 종업원의 인지과정에 대해서도 유념해야 할 필요가 있다.

## 2.3 조직공정성의 유형과 관계

조직공정성은 구성원들이 느끼는 공정성에 대한 인지도를 의미하는 것으로 이에 네 가지 측면을 포함한다(Beugre, 1998). 즉, 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성, 시스템공정성이 이에 해당된다. 비록 4가지 공정성이 다른 의미를 갖고 있다할지라도 서로 상관관계를 갖고 있으며, 분배공정성, 절차공정성 및 상호작용공정성은 조직 전체시스템의 공정성을 인지하는 것이므로 본 연구에서는 시스템공정성을 제외한 3가지 공정성을 연구대상으로 한다.

### 2.3.1 분배공정성 이론

공정성에 대한 연구가 본격적으로 이루어지기 시작한 것은 아담스가 형평이론(Adams, 1965)을 제시한 이후이다. 그는 호만스의 분배정의 연구를 비롯하여, 상대적 박탈감, 사회비교, 인지부조화 이론 등 기존 연구결과들의 토대 위에서 형평이론을 제시하였다. 이 이론은 사람들이 자신이 인식한 보상과 유인의 비율을 다른 사람의 비율과 비교한다는 사실을 주장한다. 비율이 같을 때 공정한 상태가 되고 만족하게 된다. 개인들은 보다 만족한 상태로 변화시키기 위해서 자신이나 타인의 투입과 산출을 실질적, 인식적으로 수정한다. 이러한 반응은 행위적(직무성과의 변경) 또는 심리적(작업결과의 인식)이다. 그 후 이를 검증하는 많은 연구들이 이루어지고 이론적 정교화가 진행되고, 공정수식의 수정이 이루어졌다.

형평이론은 네 가지의 상이한 보수 불형평 상황에서 직무수행의 변화에 대한 예언을 하였다. 개인은 과소지급 받을 수도 있고 과다지급 받을 수도 있으나, 보수를 주는 방법이 시간급인지 능률급인지에 따라서 보수 불형평에 대한 개인의 반응이 다를 것이라는 점을 강조한다. 또한, 개인이 불형평을 경감시키거나 회피하는 방법은 여러 가지 유형이 있을 수 있다. 아담스는 불형평을 경감시키는 방법으로 (1)개인의 투입 변경, (2)개인의 성과변경, (3)개인의 투입과 성과를 인지적으로 왜곡하는 방법, (4)현장을 떠나는 방법, (5)타인에 대해서 영향을 미치는 방법, (6)개인의 비교대상을 바꾸는 방법을 들었다. 물론, 아담스는 이들 모든 유형의 불형평 경감 방법이 행동적으로나 인지적으로 개인에게 활용가능하지 않다는 것을 주목하고, 개인이 불형평을 경감시키기 위해 선택하는 가장 있음직한 유형에 대해서 잠정적인 명제들을 제시하였다.

한편, 월터스(1975)는 아담스의 이론에서 발견되는 문제점들을 보완하고 이론을 확장시키는 수정이론을 제안하였다. 월터스의 이론에서는 아담스 이론에서 볼 수 있는 기본 명제들을 네 가지로 수정해서 제시하였다. 이들의 기본명제에 따르면, 인간은 과소지급이든 과다지급이든 자신이 불형평한 관계에 처해 있다는 것을 알게 되면 심리적 긴장을 경험하게 된다고 하였다. 불형평이 클수록 개인은 더 큰 긴장을 느끼게 되는데, 과소지급의 불형평 조건에 처하면 분노를 느끼고, 과다지급의 불형평 조건에서는 죄책감을 느끼게 된다는 것이다.

그 후 모든 상황에서 형평원리가 적용될 수 있다는 초기 연구들의 제한점을 인식하고 레너(Leventhal, 1980)는 형평원칙만이 유일한 분배원칙이 아님을 주장했다. 그는 세 가지의 분배원칙을 내세웠는데, ① 형평, ② 균등, ③ 필요가 그것이다. 레너는 여러 상황에 두루 알맞은 단 하나의 분배원칙은 없으며, 사회 구성원들이 서로를 어떤 관계로 지각하느냐에 따라 분배원칙이 각각 다르게 작용한다고 주장하였다.

즉 자신과 타인을 '일치'의 관계로 지각할 때는 투입에 관계없이 필요에 따라 나누는 필요원칙이, '연합'의 관계로 지각할 때는 투입은 다를지라도 똑같이 나누는 균등원칙이, '불연합'관계로 지각할 때는 투입에 비례하도록 나누는 형평원칙이 각각의 분배원칙으로 작용한다는 것이다.

또한 생산성을 중시해야하는 상황에서는 형평법칙이 분배의 으뜸기준이 되는 반면에, 팀웍이나 구성원간의 원만한 관계가 중시되는 상황에서는 균등법칙이 선호기준이 된다는 것이 발견되었다. 그리고 필요법칙은 아주 친밀한 관계를 가지는 사람들로 구성된 집단에서 사용되어지는 분배기준으로 밝혀졌다.

공정성 이론의 개념적 변천 중 하나가 조직과정연구에 응용할 수 있는 것으로 레벤달의 공정성 판단모델이다. 공정성 이론이 임금의 불공정에 대한 반응에 초점을 맞추고 있는데 반해서 레벤달 등은 사람들이 사전적으로 상이한 공정성 규범을 채택하는 상황에 대해 연구했다(Greenberg, 1990). 예를 들면 사회적 조화의 유지는 공정한 보상의 할당에 의해서 촉진되고, 성과의 극대화는 성과에 비례한 분배에 의해 촉진된다는 사실을 발견했다. 어떤 공정성 규범에 의해서 어떤 목적이 촉진된다는 사실은 관리적 분배의사결정을 예측하고 설명하는데 도움을 주게 되었다.

아담스와 레벤달의 연구 모두 DJ(분배공정성)의 개념화에 대하여 언급한 것이다. 왜냐하면 둘 다 성과 분배의 공정성에 초점을 맞춘 것이기 때문이다. 1960년대와 1970년대에 DJ에 대한 Reactive와 Proactive 한 접근이 조직과정에 대한 통찰을 제공했지만 1980년대에 와서는 인기를 잃었다(변태수, 2000). 좌절의 한 원인은 형평이론이 불공정에 대한 어떤 반응이 일어날 것인가에 대한 구체화를 시키지 못했다는 점이다.

그것은 형평이론이 보상분배의 결과를 너무 강조하고 그러한 결과에 이르는 과정을 무시했기 때문이다. 즉 형평이론을 검증하는 연구들도 분배공정성에 초점을 두었고, 절차공정성은 무시해왔다. 두 사람이 똑같이 불형평을 느껴도 의사결정과정에서 서로 달랐다면 서로 다른 반응을 보이게 될 것이다.

### 2.3.2 절차공정성 이론

절차공정성은 조직구성원이 조직으로부터 받는 보상의 과정과 수단에 사용된 절차에 대한 공정성의 인식정도를 의미하며, 이러한 이론에 대한 연구는 조직상황하에서 분배공정성만으로 공정성연구의 모든 것을 완벽하게 설명하는데 한계에

직면하면서부터 시작되었다. 그 이유는 이전의 이론들이 모두가 불균형에 대한 대응행동을 구체적으로 제시하지 못하였기 때문이다. 이에 조직공정성에 대해 새로운 관심이 대두되기 시작하면서 의사결정이 이루어지기까지의 절차와 규칙에 대한 관심이 증가하기 시작하였다.

절차공정성은 Thibaut & Walker(1975)에 의한 분쟁해결과정에 대한 반응연구로부터 시작되었는데, 이들은 두 가지 통제 유형에 의한 가상의 분쟁해결절차에 대한 반응을 비교하였고, 과정통제로서의 증거를 제시하고 변론을 벌이는 동안 행사할 수 있는 통제를 의미하며, 결정통제로서는 결과의 판정에 영향을 미칠 수 있는 통제를 의미한다. 최종적 결정과 관련해서 과정통제는 간접적인 영향을 미칠 수 있는 통제를 의미하며, 결정통제는 직접적인 영향을 미칠 수 있는 통제를 의미하며, 연구결과는 재판진행과정에서 당사자들이 통제력을 갖는 절차를 더 공정하다고 생각한다는 것이다.

Leung & Michael(1984)은 문화에 따라서 선호하는 절차가 달라질 수 있음을 연구하였는데, 개인주의 가치가 팽배한 서양은 중재재판 절차가 선호되고, 집단주의와 화합의 가치를 갖는 동양은 조금씩 양보하는 조정절차가 선호된다고 밝혔다. Leventhal(1976)은 결과나 과정에 대한 선호는 분쟁당사자들의 지배적인 동기구조에 따라 다를 수 있다고 하면서, 과정에 상관없이 결과만 유리하면 된다고 믿는 사람들은 결정통제를 선호하는 반면, 결과야 어떻든 결정과정의 공정한 규칙을 중요시하는 사람들은 과정통제에 더 의미를 둔다고 하였다.

Greenberg(1986)는 인사고과의 공정성에 영향을 미치는 요인을 연구하였는데, 기업의 중간 관리자들에게 그들이 받았던 인사고과가 특별히 공정했던 경우와 특별히 불공정했던 경우를 생각하게 하고, 가장 중요한 요인을 기술하도록 하였다. 그것을 분류한 결과 7가지 요인들을 발견하였는데, 그 중에서 5가지는 절차공정성에 대한 관심에 기초한 것이고 나머지 2가지는 분배공정성에 대한 관심에 기초한 것이었다.

Tyler(1989)는 절차공정성의 세 측면으로 중립성, 신뢰성, 지위를 제시하였고, 분배공정성은 산출수준, 기대위반, 상대적 산출과 관련된 윤리성과 통제성을 제시하였다.

1980년대 이후 절차공정성의 개념은 조직상황하에 적용되어 그 중요성을 밝힌 연구들이 이루어지게 되었다. Folger & Konovsky(1989)의 실증연구에서 절차공정성이 분배공정성보다 조직에 대한 구성원들의 태도에 영향을 미치고 분배공정성이 절차공정성보다 임금만족에 더 큰 영향을 미친다는 사실을 제시하였다. McFarlin & Sweeney(1992)는 실증연구를 통해 분배공정성 지각은 조직구성원들의 임금만족과 직무만족에 강한 영향을 미치고 절차공정성 지각은 조직몰입과 당사평가에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 제시하였다.

이와 같이 절차공정성 또한 분배공정성과 같이 직무만족, 직무적합성, 조직신뢰 등 직무와 조직관련 다양한 변수들과의 관계에 관하여 많이 연구되어져 왔는데, 특히 조직몰입과 높은 관련이 있는 것으로 연구되고 있다.

McFarlin & Sweeney(1992)의 연구결과 등의 기존 연구들에서

절차공정성이 분배공정성보다 더 좋은 예측치로서 조직몰입과 정(+)의 상관관계가 있었음을 제시하였으며, 조국행(2000) 등의 연구에서도 절차공정성을 지각할수록 조직몰입은 증가하는 것으로 나타나 높은 설명력을 더해주고 있다.

### III. 조직공정성과 조직유효성

#### 3.1 조직공정성과 조직시민행동

분배공정성은 업무수행 결과로 조직으로부터 받게 되는 반대급부(임금, 승진, 인정 등)에 대한 공정성으로 아담스(1965)의 형평성이론에 바탕을 둔다. 이에 따르면 과업수행에 투자한 투입과 결과로 조직으로부터 보상받는 산출의 비가 불공정한 것으로 인지하는 경우 구성원은 불공정을 시정하는 방향으로 동기유발이 된다는 것이다. 따라서 구성원들이 조직시민행동을 투입요소로 인지하는 경우, 임금이나 승진 상의 불공정성에 대하여 구성원들은 낮은 조직시민행동으로 반응을 나타낼 것이다. 그런데 불공정성에 따른 행위의 변화에 있어서 조직시민행동은 공식업무외적인 자율적 행동이므로 공식업무를 대상으로 하는 직무행위에 비하여 작은 변화폭을 나타낼 것이라는 것이다(Organ, 1990). 그러나 직무행위는 상황요인의 제약(과업목표, 내규 등)을 받게 됨으로 오히려 조직시민행동이 직무행위에 비하여 큰 폭의 변화를 나타낼 수 있다는 주장도 있다(Herman, 1973; Organ, 1977). 하지만 이러한 주장은 조직시민행동이 공식적인 보상이 주어지지 않는 행위라는 정의와 상치되기 때문에 분배적 정의가 조직시민행동에 어떻게 영향을 미칠 것인가에 대한 이해가 요구된다. 이러한 문제를 해결하기 위하여 올간(1990)은 경제적 교환과 사회적 교환을 구분한 블라우(Blau, 1964)의 이론을 도입하였다. 블라우는 교환의 유형을 두 가지로 구분하였다. 그 중 하나는 경제적 교환으로 이는 공식적인 고용계약에 따라 행동하도록 동기부여 되는 것이며, Rousseau & Park(1993)는 이를 거래적 계약이라고도 하였다. 경제적 교환은 계약조건의 이행, 계약조건의 충분한 실행가능성 및 양측에게 요구되는 조건에 대한 명확한 합의가 이루어질 때 이루어진다는 것이다. 이에 대하여 사회적 교환은 심리적 계약에 기초한 것으로 종업원의 자유재량에 맡겨진 호혜적 행위를 수단으로 쌍방이 일정한 의무를 갖는 것으로 본다는 점에서 경제적 교환과 차이가 있다.

올간(1990)은 분배공정성이 조직시민행동에 미치는 영향을 이해하기 위해서는 먼저 종업원들은 흔히 조직 내 경제적 교환 관계를 사회적 교환 관계로 대체한다는 점을 이해하여야 한다고 주장하였다. 그 이유로는 만약 종업원들이 고용주와의 관계를단지 경제적 교환 관계로만 인식하는 경우 분배적 정의는 조직시민행동에 별다른 영향을 미치지 못할 것이다. 따라서 경제적 교환 관계에서의 종업원의 호혜적 행위는 직무행위에만 한정될 것이다. 왜냐하면 종업원들은 고용계약에 명시된 것 이상의 행동을 할 이유가 없기 때문이다. 하지만

종업원들이 고용주와의 관계를 사회적 교환 관계로 정의하는 경우 종업원들은 구체적인 고용계약 사항 이상의 행위를 수행하는 호혜적 행위를 나타낼 것이다. 종업원이 이러한 호혜적 행위(조직시민행동)를 보이는 이유는 특정 계약사항을 이행하기 위한 것이 아니라 긍정적인 고용관계를 유지하기 위한 것이다. 즉, 사회적 교환 관계에서는 명확한 계약을 고집하는 것이 아니다. 따라서 조직시민행동이 직접적으로 보상되지 않는다 할지라도 조직시민행동은 분배적 공정성에 대한 적절한 반응이 될 수 있다는 것이다.

절차공정성은 사람들은 결과의 배분에 대한 공정성뿐만 아니라 분배과정과 절차의 공정성에 대하여도 관심을 갖는다는 데서 연구가 이루어지게 되었다. 레벤달(1980)은 사람들이 절차의 공정성에 대하여 꾸준히 평가하며, 절차의 평가는 결과 그 자체의 공정성 지각에 결정적인 영향을 미친다고 주장함으로써 분배결과 그 자체보다 절차가 더 중요할 수 있음을 시사하면서 절차공정성의 결정요인을 다음과 같이 제시하였다(정범구, 1993).

- ① 절차가 사람과 시간에 대해서 일관성이 있는가?(일관성)
- ② 절차가 편견으로부터 독립적인가?(편견억제)
- ③ 절차가 정확한 정보에 근거를 두고 있는가?(정확성)
- ④ 절차가 잘못된 결정을 수정할 기회를 허용하는가?(수정가능성)
- ⑤ 절차가 관련된 모든 사람들의 관심을 고려하는가?(대표성)
- ⑥ 절차가 사회의 공유된 윤리기준에 맞는가?(윤리성)

이러한 주장은 분배과정에서 공정한 공식절차가 존재하는가를 의미하는 것으로 구체적으로 종업원들의 의사결정과정에서의 참여나 의사결정 상의 편견과 오류를 줄이기 위한 방편을 들 수 있다.

이에 대하여 그윈버그(1990)는 절차공정성에는 레벤달이 제시한 공정한 공식절차 외에 상호작용의성이 있음을 주장하였다. 이는 공식절차를 이행하거나 그러한 절차를 해명함에 있어서 구성원이 인지하는 공정성을 의미한다. 예로 설정된 절차가 시행되거나 설명될 때 부하가 상급자로부터 공정한 대우를 받는가를 들 수 있다. 즉, 공식절차가 공정한 절차에 관한 것이라면 상호작용공정성은 공정한 대우에 관한 것이다(Nichoff & Moorman, 1993; Bies, 1987).

분배공정성과 절차공정성 간의 관계 및 이들 요인들과 조직시민행동 간의 관계에 대하여는 다양한 연구가 있다. 먼저 분배공정성보다는 절차공정성이 조직시민행동을 보다 유의하게 설명한다는 것이다. 이는 분배공정성을 낮게 인식하더라도 절차공정성을 높게 인식한다면 결과에 대한 공정성지각이 증가한다는 연구결과(Greenberg, 1990)와 일치한다. 또한 분배공정성과 절차공정성간의 관계에 대하여는 절차공정성에 따라 분배공정성이 많은 영향을 받게 되므로 절차공정성은 분배공정성을 경유하여 조직시민행동에 영향을 미치게 될 것이라는 가정이 있다(Nichoff & Moorman, 1993). 하지만 이에 대하여 절차공정성에 대한 대부분의 연구는 절차공정성이 분배

공정성과 독립적이라는 것을 규명하고 있다. 예를 들면, 절차공정성과 분배공정성을 별도 측정하였을 때 절차공정성은 조직시민행동에 영향을 미쳤으나 분배공정성은 영향을 미치지 않았으며(Moorman, 1991), 절차공정성은 조직몰입과 경영충신과 같은 직무태도와 관련이 있는 것으로 나타난 반면 분배정의는 보수만족에 대하여만 상관관계가 있는 것으로 나타났다(Folger & Konovsky, 1989). 이러한 연구결과는 절차공정성이 분배공정성과는 독립적으로 조직시민행동에 영향을 미침을 의미한다.

한편 절차공정성의 두 차원(공식절차와 상호작용공정성)들이 조직시민행동에 미치는 상대적인 영향력에 대하여는 일치된 결과를 보이지 못하고 있다. 예를 들어 니호프와 무르만(Nichoff & Moorman, 1993)의 연구에서는 공식절차가 상호작용공정성보다 조직시민행동에 대한 영향력이 큰 것으로 나타났다. 반면에, Podsakoff et al.(1996)은 종업원의 조직시민행동은 감독자에 대한 신뢰가 전제되어야 한다고 상호작용공정성의 중요성을 강조하였다. 또한 Moorman(1991)의 연구결과 공식절차에 비하여 상호작용공정성이 직무만족, 분배공정성 및 대부분의 조직시민행동요소(이타성, 예의성, 스포츠맨십, 참여행동)에 미치는 영향력이 현저하게 큰 것으로 나타났다. 이에 대하여 그는 공정성에 대한 인지도는 초기에 공식절차를 적용하는 감독자에 의해 크게 영향을 받으며, 결과적으로 조직시민행동에도 많은 영향을 미친다는 것을 시사하였다.

이상과 같은 논의를 바탕으로 조직공정성으로서 절차공정성, 분배공정성, 및 상호작용공정성은 각각 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다.

### 3.2 조직공정성과 혁신행동

조직은 변화하는 환경 속에서 존재하는 동태적 체계이다. 따라서 오늘날과 같이 복잡하고 급변하는 기업 환경 하에서 기업은 새로운 가치 창조를 위한 혁신을 부단히 추진해야만 하는 상황에 직면하고 있다. 변화하는 환경에 대하여 조직이 혁신적이지 못하고 조직 구성원들의 창의성 발휘와 혁신행동이 없을 경우 그 조직은 성장하지 못하고 격심한 경쟁에서도 태되고 말 것이다.

혁신의 대표적 개념은 기술혁신으로 볼 수 있는데 기술혁신은 제품혁신과 공정혁신으로 구분할 수 있다. 제품혁신과 공정혁신은 혁신의 속성에 따른 구분으로, 혁신의 분류에서 가장 정형화된 유형이다. 제품혁신은 무엇을 만드느냐에 관한 것으로 제품의 기능, 성능, 특성 등에서 혁신이 이루어지는 것을 말한다. 신제품의 개발이 여기에 해당한다. 한편 공정혁신은 어떻게 만드느냐에 관한 것으로 제품의 생산방식에서의 혁신을 말한다. 또한 기술혁신은 변화나 과급영향의 정도, 그리고 기존기술과의 연속성 등에 따라 점진적 혁신과 급진적 혁신으로 나누어진다(안관영·홍광희, 2011).

혁신은 개인, 집단, 조직 또는 사회에 상당히 유익한 새로운 아이디어, 과정, 제품, 절차 등을 의도적으로 개발하거나 도

입하여 적용하는 행위로 정의될 수 있다. 이러한 정의는 혁신행위에 대한 다차원적인 의미를 함축하고 있다(이미면, 2008). 송병식(2005)은 창의성과 혁신행동의 관계에 대한 연구에서 혁신행동을 구체적으로 정의하고 있다. 첫째로 의도적 변화가 전제되어야 한다는 것이다. 의도적 변화의 의미는 조직변화보다 구체적인 개념으로 오직 의도적으로 실행되는 변화만이 혁신이라는 의미이다. 둘째로 혁신은 실천적이어야 한다. 즉 새로운 생각의 제시는 혁신이 아니며 혁신은 실천되어야만 한다는 것이다. 셋째로 혁신은 정도의 차이가 있다는 것이다. 어떤 경우에는 조직전체를 대상으로 이루어지는 반면, 때로는 조직의 일부에 걸쳐서 부분적으로 이루어지기도 한다는 것이다.

구성원들이 인지하는 공정성에 대한 인식은 조직 내에서의 직무행동이나 태도에 영향을 미치게 된다. 경영혁신의 추진과 같이 불확실성이 증가하는 상황에서 조직공정성을 높게 지각하는 경우 구성원들은 혁신에 대한 태도는 수용적이며, 혁신을 성공적으로 수행하기 위한 노력을 증가하게 된다는 것이다. 반대로 조직공정성을 낮게 인지하는 경우에는 혁신을 회피하며 불만이 증대되고, 심지어 혁신을 거부하는 행동을 나타내기도 한다는 것이다(정무관, 2009).

조직공정성이 혁신행동에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 직·간접적 근거는 다양하다. 분배공정성이 유지되지 않는 경우 구성원들이 정서적 안정감을 갖고 자발적으로 혁신행동을 추구할 것으로 기대하기는 어려운 반면, 분배공정성이 유지되는 경우 구성원들은 현재와 미래의 혁신행동에 따른 보상을 기대할 수 있기 때문에 혁신행동에 적극적이라는 것이다(Jones, 2001). 그리고 분배결과가 불공정하다고 인지된다 하더라도 절차공정성을 높게 인지하는 경우 차후 분배상에서 공정성을 회복할 수 있다는 신념을 갖게 되어 조직에 대한 신뢰가 유지되어 혁신행동과 같은 긍정적 태도와 행동이 유지될 수 있다는 것이다(Brockner, 2002). 또한 보상에 대한 분배과정에서 상사의 역할은 매우 크다. 규정과 절차를 실행하는 과정에서 상사가 부하 구성원들의 개개인에 대하여 공정하고 형평성 있게 처우하는 것과 같은 상호작용공정성이 유지되는 경우 조직 내에서의 사회적 지원이 이루어지고, 이는 동료 및 부하직원들의 동의와 협력을 이끌어 내어 혁신적 아이디어의 창출에 기여하게 된다는 것이다(Parker et al., 2006; 정무관, 2009).

### 3.3 조직공정성과 서비스품질

서비스는 산출물이 물적인 제품이나 구조물이 아니며, 일반적으로 생산되는 시점에서 소멸되고, 구매자에게 무형적인 형태의 가치를 제공하는 모든 경제적인 활동을 포함한다고 정의될 수 있다(Quinn et al., 1987). 이처럼 서비스의 개념은 추상적이어서 측정상의 어려움과 함께 서비스 품질의 정의 또한 다양하게 나타나고 있다. 따라서 서비스 품질은 애매하고 불명확한 개념으로 실무자나 연구자에 의해 쉽게 실체화

되지 않고 있다. 이러한 이유로 서비스품질은 객관적 측정치가 존재하지 않으므로 접근방법이 다양하다. 예를 들어 Garvin(1988)은 품질연구의 접근방법을 선행적 접근방법, 제품 중심적 접근방법, 사용자 중심적 접근방법, 제조 중심적 접근방법, 가치 중심적 접근방법으로 나누어 제시하였다.

Klous(1985)는 접근방법을 제품속성차원과 고객만족차원으로 제시하였다(Garvin, 1988; Klous, 1985; 안관영·곽영환, 2003).

서비스품질 측정에 관한 연구는 1985년 PZB가 ‘소비자가 지각하는 서비스품질의 10가지 구성요소’를 추출하고, 이를 기반으로 1988년에 SERVQUAL이라는 서비스품질 측정도구를 개발하면서 본격적으로 논의되기 시작하였다. 이러한 PZB의 선구적인 주장을 일반화하는데 대하여 많은 학자들이 문제점을 제기하거나 회의를 표시하였다. 그러나 이들이 제기한 대안들도 SERVQUAL에 대한 전면적인 부정이거나 혁신적 관점의 제안이라기보다는 SERVQUAL의 보완적 성격을 지닌다고 볼 수 있다(Parasuraman et al., 1985; Parasuraman et al., 1988; 한숙영·김민주, 2006). 그리고 PZB는 이러한 이의 제기에 대하여 지속적으로 개선된 측정방식을 논문으로 발표하였다(안관영·박노국, 2007).

조직공정성에 따른 구성원들의 만족과 조직몰입은 구성원들의 자발적 행위를 유발하며, 결과적으로 고객에 대한 서비스 품질은 제고될 수 있다는 것이다. 이러한 과정은 절차공정성 뿐만 아니라 상호작용공정성의 경우에도 적용된다. 즉, 상급자의 공정한 대우는 부하 직원의 몰입에 직접적으로 영향을 미치며, 이러한 몰입은 구성원들의 서비스품질과 직접적으로 연계될 수 있는 것이다(서철현, 1997).

이처럼 조직공정성은 구성원들의 태도에 영향을 미치며 결과적으로 구성원들의 직무행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 인사관리 관행과 조직시민행동, 종업원의 서비스 품질과의 관련성에 대한 연구에 따르면 임금, 승진 등에 대한 공정한 인사관리 관행은 구성원들의 직무외적 행위에 영향을 미치며, 직무외적 행위는 구성원들의 서비스 품질을 제고시킨다는 것이다(Morrison, 1996; Zemke & Schaaf, 1989).

## IV. 결론 및 제언

조직공정성과 조직시민행동간의 관계 대한 선행연구는 비교적 풍부한 반면, 조직공정성과 다른 유효성변수들 간의 관계에 대한 연구는 비교적 적은 편이다. 예를 들면 요즈음 들어 서비스조직의 증가와 더불어 많은 연구대상이 되고 있는 서비스품질과의 관계에 대한 연구나 혁신행동간의 관계에 대한 연구는 매우 드문 편이다. 하지만 여러 연구를 종합하면 이들 요인 간에는 상당한 관계가 있음을 유추할 수 있다. 예를 들어 임금지급, 승진 또는 의사결정과정에서 구성원들의 참여가 장려되는 경우 구성원들은 높은 직무만족도를 나타내며, 동시에 조직에 대한 몰입도가 높아진다는 것이다. 이러한 과정은 분배공정성이 낮게 지각되는 경우 더욱 현저하게 나타남으로서 구성원들이 공정성 특히 절차공정성을 낮게 인지하

는 경우 조직에 대한 충성도는 낮아지며, 대 고객에 대한 서비스도 낮아질 수 있음을 암시하였다(Williams, 1999; Schappe, 1998).

이처럼 조직공정성에 따른 구성원들의 만족과 조직몰입은 구성원들의 자발적 행위를 유발하며, 결과적으로 고객에 대한 서비스품질은 제고될 수 있다는 것이다. 이러한 과정은 절차공정성 뿐만 아니라 상호작용공정성의 경우에도 적용된다. 즉, 상급자의 공정한 대우는 부하 직원의 몰입에 직접적으로 영향을 미치며, 이러한 몰입은 구성원들의 서비스품질과 직접적으로 연계될 수 있는 것이다(서철현, 1997). 높은 내적 동기부여가 이루어지고, 자발적 참여의지를 갖고 있는 종업원은 개인의 직무행위가 아닐지라도 고객을 돕는 행위와 회사 내의 다른 직원이 높은 서비스 품질을 제공할 수 있도록 돕는 행위, 그리고 서비스 품질의 향상을 위하여 창의적 제안을 돕는 행위(Bitner et al., 1990)에 대하여 적극적이라는 것이다. 또한 스나이더(Schneider)의 연구결과에 따르면 고객이 종업원들이 고객유지를 위하여 열성적으로 노력한다고 인지할 때 높은 서비스 품질을 지각한다는 것이다(Schneider, 1980).

이처럼 조직공정성은 구성원들의 태도에 영향을 미치며 결과적으로 구성원들의 직무행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 인사관리 관행과 조직시민행동, 종업원의 서비스 품질 또는 혁신행동과의 관련성에 대한 연구에 따르면 임금, 승진 등에 대한 공정한 인사관리 관행은 구성원들의 직무외적 행위에 영향을 미치며, 직무외적 행위는 구성원들의 다양한 태도 및 행동에 긍정적 영향을 미친다는 것이다(Morrison, 1996; Zemke & Schaaf, 1989).

따라서 추후 연구를 통하여 조직공정성과 다른 조직관련 변수 및 다양한 조직유효성 변수들과의 관계에 대한 이론적 및 실증적 연구가 이루어질 필요성이 있다.

## 참고문헌

서철현(1997), *여행상담 서비스품질에 대한 직무관련 요인의 영향과 심리적 요인의 매개역할에 관한 연구*, 대구대학교 대학원 박사학위논문.

송병식(2005), 직무특성, 창의성과 혁신행동간의 관계, *산경논집*, 20, 191-211.

안관영·곽영환(2003), 호텔종사원의 조직시민행동과 서비스품질의 관계 및 직무자율성과 피드백의 조절효과, *서비스경영학회지*, 4(1), 29-55.

안관영·박노국(2007), 정보통신분야 종사자의 내부마케팅노력이 서비스품질에 미치는 효과, *품질경영학회지*, 35(4), 78-88.

안관영·홍광희(2011), 직무특성이 점진적 혁신에 미치는 효과 및 개직기간의 조절효과, *대한안전경영과학회지*, 13(1), 167-173.

양창삼(1993), *조직행동론*, 민영사.

이미연(2008), *성과평가제의 공정성 인식이 혁신적 업무행동에 미치는 영향 연구*, 창원대학교박사학위논문.

이학중(1989), *조직행동론*, 세경사.

정무관(2009), 경영자 신뢰와 조직공정성이 구성원의 경영혁신 수용에 미치는 영향, *경영컨설팅연구*, 9(1), 69-94.

정범구(1993), *인사관리시스템에 대한 공정성인식의 결정요인과 결*

*과요인에 관한 연구*, 서울대학교 대학원 박사학위논문.

조국행(2000), *공정성이 조직몰입, 직무만족, 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구*, 호서대학교 대학원 박사학위논문.

한숙영·김민주(2006), 관광산업의 서비스품질 측정 연구에 관한 비판적 소고: 국내 호텔서비스품질에 관한 연구를 중심으로, *대한관광경영학회지*, 12(2), 213-233.

Adams, J. S.(1965), *Inequity in Social Exchange*, in L. Berkowitz(ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.

Beugre, C. D.(1998), Implementing Business Process Reengineering: The Role of Organizational Justice, *Journal of Applied Behavioral Science*, 34(3), 347-360.

Bies, R. J.(1987), The predicament of injustice: Communication criteria of fairness, in B. M. Staw, and L. L. Cummings(eds.), *Research in Organizational Behavioral*, 9, 289-319, Greenwich, CT: JAI Press.

Bitner, M. J., B. H. Booms and Tetreault, M. H.(1990), The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, *Journal of Marketing*, 54, 71-84.

Blau, P.(1964), *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.

Brockner, J.(2002), Making sense of procedural fairness: How high procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcome favorability, *Academy of Management Review*, 27, 58-76.

Jones, G. R.(2001), *Organizational theory: Text and cases*, NY: Addison-Wesley.

Folger, R. and Konovsky, M. A.(1989), Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.

Garvin, D. A.(1988), *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, The Free Press.

Graham, J. W.(1991), An Essay on Organizational Citizenship Behavior, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.

Greenberg, J.(1990), Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow, *Journal of Management*, 16, 399-432.

Herman, J. B.(1973), Are situational contingencies limiting job attitude-job performance relationships?, *Organizational behavior and Human Performance*, 10, 208-224.

Homans, G. C.(1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, NY: Harcourt, Brace, and World.

Jaques, E(1961), *Equitable Payment*, NY: John Wiley.

Karambaya, R.(1989), *Organizational Citizenship Behavior: Contextual Predictors and Organizational Consequences*, Northwestern University, Ph. D. Dissertation.

Klous, P. G.(1985), Quality Phenomenon: The Conceptual Understanding of Quality in Face to Face Service Encounter, In: *The Service Encounter: Managing Employee/ Customer Interaction in Service Business*, eds, J. Czepiel, NY: Lexington Books.

Leung, K. K and Michael, B.(1984), The Impact of Cultural Collectivism or Reward Allocation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 793-804.

- Leventhal, G. S., Weiss, T. and Long, G.(1969), Equity, Reciprocity, and Reallocating Rewards in the Dyad, *Journal of Personality and Social Psychology*, 13, 300-305.
- Leventhal, G. S.(1980), What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships, in K. S. Gergen, M. S. Greenberg, and R. H. Willis(eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*, 27-55, NY: Plenum
- McFarlin, D. B. and Sweeney, P. D.(1992), Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes, *Academy of Management Journal*, 35, 625-637.
- Moorman, R. H.(1991), Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Morrison, E. W.(1996), Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality, *Human Resource Management*, 35(4), 493-512.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W.(1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-227.
- Niehoff, B. P. and Moorman, R. H.(1993), Justice as a mediator of the relationship between monitoring and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Organ, D. W.(1990), The Motivational basis of Organizational Citizenship Behavior, in B. M. Staw, and L. L. Cummings(eds.), *Research in Organizational Behavioral*, 12, 43-72, Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D. W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA; Lexington Books.
- Organ, D. W.(1977), A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis, *Academy of Management Review*, 2, 46-53.
- Parker, S. K., Williams, H. M. and Turner, N.(2006), Modeling the antecedents of proactive behavior at work, *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-652.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L.(1985), A conceptual model of service quality and its implication for future research, *Journal of Marketing*, 49(Fall), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L.(1988), SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 64(Spring), 12-40.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie and W. Bommer(1996), Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors, *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Quinn, J. B., Baruch, J. J. and Paquette, P. C.(1987), Technology in Services, *Scientific American*, New York, 257(Dec), 5.
- Rousseau, D. M. and Parks, J. M.(1993), The contracts of individuals and organizations, in B. M. Staw, and L. L. Cummings(eds.), *Research in Organizational Behavioral*, 15, 1-43, Greenwich, CT: JAI Press.
- Schappe, S. P.(1998), The Influence of Job Satisfaction, organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior, *The Journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Schneider, B.(1980), The Service Organization: Climate is Crucial, *Organizational Dynamics*, 52-65.
- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J. and Minton, J. W.(1992), *Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace*, NY; Lexington Books.
- Thibaut, J. and Walker, L.(1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. and Dienesch, R. M.(1994), Organizational Citizenship Behavior : Construct redefinition, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Walters, K. D.(1975), Your employee's right to blow the whistle, *Harvard Business Review*, 53. 26-34.
- Williams, S.(1999), The Effects of Distributive and Procedural Justice on Performance, *The Journal of Psychology*, 133(2), 183-193.
- Zemke, R. and Schaaf, D.(1989), *The service edge: 101 companies that profit from customer care*, NY: New American Library.

## The Concept of Organizational Justice and Consequences in Newly Founded Corporations

Ahn, Kwan Young\*

Park, Roh Gook\*\*

### Abstract

Greenberg(1990) suggested that organizational justice research may potentially explain many organizational behavior outcome variables. One such example of nontraditional job behavior is organizational citizenship behavior and service quality, for they are part of the spontaneous and innovative behaviors noted by Katz(1964).

Stimulated by conceptualizations of justice in organizations by such theorists as Homans(1961), Admans(1965), and Walster, Berscheid, and Walster(1973), organizational researchers devoted considerable attention in the 1960s and 1970s to testing propositions about the distribution of payment and other work-related rewards derived from equity theory. Although reviews and critiques of equity theories once dominated the pages of organizational journals, more recently it has been the subject of far more attention(Reis, 1986).

In one notable recent trend, researchers and theorists have expanded on conceptualizations of procedural and distributive justice by turning attention to the interpersonal aspects of justice, the perceived fairness of the way people are treated by others.

With the rapid and uncertain changes of organization, such voluntary behaviors as OCB, service quality, and innovative behavior have become more important for the development and survival of organization. Thus it is very important to keep the organization fair for keeping employees participative in organization. Here it is reviewed the relationship between organizational justice and it's related factors(OCB, service quality and innovative behavior).

*Keywords: organizational justice, organizational citizenship behavior, service quality, innovative behavior*

---

\* Professor, Dept. of Business Administration in Sangji University.

\*\* Professor, Dept. of Management Information in Sangji University.