

An Empirical Study on the Relationship of Justice, Pay Level Satisfaction and Pay System

Jung-Gil Lee · Kwang-Hee lee[†]

Department of Management, Graduate School of Kumoh National Institute of Technology

공정성 요인, 임금수준 만족 그리고 임금제도에 관한 실증연구

이정길 · 이광희[†]

금오공과대학교 경영학과

The purpose of this study is to verify the role of moderating effect of pay system on the relation between organizational justice and employee's pay level satisfaction. By default, it would be a justice find out a positive impact on pay levels satisfaction members feel. It will examine the mediating effect of the wage system the main purpose of this study is to prove their relationship.

A survey was conducted to examine the role of moderating effect of pay system on the responses of 218 employees. sex, education, status, and service type were chosen as control variable, and the regression model which treated the distributive justice and procedural justice as independent variable was set. A pay system was supposed as moderating variable of the relation between organizational justice and pay level satisfaction, In addition the pay system have a dummy variable (if pay system is lower than the average, pay system is 0, else pay system is 1). The result showed that the relation of organizational justice and pay level satisfaction are significantly unique. This means that pay system moderates the relation of organizational justice and pay level satisfaction. These results are different from the prior researches which had treated pay system as mediative variable of organizational justice and pay level satisfaction. This difference may be from the property of attitude variable. For example, pay satisfaction is individual-based attitude. Moreover, organizational committment has the instrumentality for future reward, while pay satisfaction does not. The future study should consider the properties of these variables and other employee's attitude variables.

Keywords : Justice, Pay System, Pay Level Satisfaction

1. 서 론

우리나라 기업들은 임금제도의 주축을 이루었던 연공서열에 따른 임금제도에 대한 비판과 이에 대한 대안 모색이 활발히 이루어져 왔으며, 연봉제(annual pay system)에 대한 논의 역시 연공서열형 임금제도인 호봉제(pay step system)에 대한 여러 가지 대안들 가운데 하나 정도의 수

준에서 논의되어 왔다. 연봉제를 도입한 기업들은 이를 통해 기업의 생산성을 향상시켰다. 하지만 근로자 입장에서는 연봉제 도입에 따른 임금공정성 및 조직만족도의 변화가 크지 않으며, 일부 연구에서는 연봉제 도입에 따라 다른 요소들이 오히려 저하되고 있음을 언급하고 있다. 조직 구성원들의 측면에서 연봉제 임금제도의 구성원들이 느끼는 임금수준 만족과 호봉제 임금제도에서의 구성원들이 느끼는 임금수준 만족은 분명한 차이가 날 것으로 예상이 되어 진다. 구성원들의 임금수준에 따른 만족에 따라 기업의 성과와 구성원들의 조직몰입의 차원이 다를 수 있으므로 1차원적으로 임금수준에 대한 공정성

인식에 관한 분석이 필요상황이며, 이러한 원인분석을 위해 본 연구와 같은 연구들이 진행되어야 할 것이다. 직무만족은 개인이 자신의 직무나 직무관련 경험을 평가하여 얻게 되는 긍정적인 정서반응이다[15]. 공정성과 임금만족과의 연구는 많이 이루어져 왔으나, 공정성요인이 구성원들이 지각하는 임금수준에 미치는 영향에 관해서 임금제도가 어떠한 영향을 미치는가에 관한 연구는 미흡한 실정이다.

본 연구에서는 임금제도의 큰 두 가지 분류인 호봉제(pay step system)와 연봉제(annual pay system)를 비교하여 구성원들이 느끼는 공정성에 따라 임금수준에 미치는 영향을 알아보려고 한다. 일반적으로 연봉제의 경우 구성원들은 자신의 연봉이 책정되어지는 과정과 업무성과평가의 절차공정성과 연관이 될 것이라 예측이 되어 지며, 호봉제의 경우 다른 구성원들과 비교하여 자신의 호봉에 따른 임금의 분배에 있어서의 분배공정성과 연관이 되어 질 것이라 생각되어진다.

임금만족이 일차원적인 구조로써 단지 임금에 대한 전체적인 감정을 나타내는 것이 아니라 임금수준, 복리후생, 임금구조 및 관리 등의 다차원적으로 각기 존재하며 [10], 개인마다 각 차원에 대해 독립적인 공정성을 느낄 수 있다. 기존의 연구들에서는 임금만족의 개별적인 요소를 모두 연구에 사용하여 분석하였다. 이론에서 임금수준을 구성원과 기업 모두 가장 중시하는 요인 중에 하나라고 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 임금만족의 요소 중에 하나인 임금수준 만족도를 분석에 사용하여 공정성과의 관계에 있어서 임금제도가 어떠한 조절효과가 있는가를 실증연구를 통해서 알아보려고 한다.

따라서 본 연구는 공정성 요소인 절차공정성 및 분배공정성과 구성원들의 임금수준의 만족도와와의 관계에 있어서 임금제도별로 구성원들이 느끼는 임금수준 만족도가 어떠한 차이를 보이는지를 알아보려고 한다.

2. 이론적 배경

2.1 분배공정성

Leventhal[17]은 형평성 이론은 보상을 수여 받은 사람들의 공헌에 따라 분배되어지는 단일 기준을 사용하는 공식이라 하였고, 이러한 형평성 이론은 다음에 논의될 절차공정성과 구분되어져 분배공정성으로 불리게 되었다. Jasso[13]는 실제로 받은 보상과 공정한 보상이라고 생각되는 것의 비교를 통해 분배공정성(distributive justice)이 지각될 수 있다고 하여 분배공정성이 주관적인 판단에 근거하는 것임을 주장하였으며, Folger and Konovsky[5]

는 구성원들이 받은 보상의 양에 대해서 지각된 공정성이라 정의하면서 분배공정성을 절차공정성과 구분하였다. 따라서 조직의 분배공정성은 개인이 조직으로부터 노력의 대가로 받은 보상에 대하여 지각된 공정성이라 할 수 있다. 이때 보상은 본질적으로 가치를 가지는 것들을 모두 말하며, 개별 구성원이 본질적으로 가치를 두고 있는 보상에 대한 공정한 믿음을 충족시켜 줄 때 비로소 분배공정성이 지각될 수 있다.

공정성에 대한 정의는 그 대상이나 바라보는 관점이 각각 다르지만, 조직구성원의 공헌이나 노력에 대한 투입의 대가로 조직으로부터 받은 보상에 대한 공정성지각이라는 의견은 모두 동일하다. 이때 노력이나 공헌, 보상 등은 그 개념과 범위가 매우 상이해 질 수 있다.

공정성의 초기 연구[1]가 분배공정성을 개념화 시켰다면, 이후 연구들은 분배공정성과 구성원의 태도변수간의 인과관계를 밝혀 기업에 관리적인 시사점을 제공하고자 하였다. 이들 연구에 의하면 분배공정성은 임금만족과 임금인상의 만족, 이직의도, 직무만족과 같은 조직에 대한 구성원의 태도변수에 영향을 미친다[2, 5, 6, 7, 8, 20]. 이들 선행연구들이 취하고 있는 분배공정성의 결과변수인 임금만족 그리고 직무만족과 같은 구성원의 태도변수들의 특징은 크게 개인수준의 태도와 관련된 성격이 강하며, 미래에 발생할 것이라는 기대라기보다 이미 경험한 것에 대한 태도와 관련된 변수들이다. 특히 임금만족의 경우 이미 경험한 임금에 관련된 태도일 뿐 이러한 임금에 대한 만족스러운 태도가 미래의 임금에 대하여 직접적인 영향을 미치지 않을 것이며, 영향을 미치더라도 미비할 것이다.

따라서 조직으로부터 받은 보상에 대한 공정성의 지각이라는 분배공정성의 정의에 따라 임금만족과 직무만족이 분배공정성에 의해서 설명될 가능성이 매우 크며, 특히 보상 중 가장 중요한 가치를 가지는 임금에 대한 만족과 분배공정성은 높은 관련이 있을 것으로 추측된다.

2.2 절차공정성

분배공정성 이론이 많은 연구들에 의해 지지를 받은 것은 사실이지만, 그 유용성 측면에서는 비판을 받아왔다. 예를 들어 부당한 대우를 받은 구성원이 어떠한 행동 유형을 보일지 정확한 예측이 어려우며, 부당한 대우가 인지적 조정을 통해서 해결이 된다면 낮은 급여를 받는 구성원이 조직에서 가장 열심히 일하는 사람이 될 수도 있게 된다[28]. 이는 형평성 이론이 지나치게 보상의 분배에만 초점을 맞춰진다는 것이다. 즉 불공정한 상태에 대한 반응의 설명이 미비하였으며, 보상분배의 결과에 이르는 과정을 등한시하고 있다는 것이다. 따라서 이후

의 공정성 연구들은 절차적 요소에 관심을 갖게 되었다. Folger[4]는 이러한 보상의 양의 결정에 사용된 과정에 대한 공정성 지각이 그 양에 대한 공정성의 지각만큼이나 중요하다고 역설하였고, 이러한 과정에 대한 공정성을 절차공정성이라 하였다.

절차공정성(procedural justice)이란 자원의 분배에 사용된 의사결정의 절차와 과정에 대하여 지각된 공정성을 말하는 것으로, 보상결정의 결과와 구성원 사이의 불충분한 자원의 배정과 관련된 관리적인 의사결정에 초점을 두지 않는다. 다만 의사결정과정에서 진행되는 방법의 공정성에 초점을 맞추고 있다. 공정성 지각에 의해 영향을 받는 조직 내의 구성원들의 태도변수와 이들 둘 사이의 인관관계에 관심을 갖게 되었다. 이러한 연구로 Folger and Konovsky[5]는 임금만족은 분배공정성이 더욱 잘 예측하는 데 반하여, 절차공정성은 조직몰입과 상사에 대한 신뢰에 더욱 많은 기여를 한다는 것을 보여주었다. 하지만 이들 연구의 한계는 분배공정성과 절차공정성을 이들이 설명하는 분산의 양에 의해 각각 다르게 평가하고 있다는 것이다. 즉 분배공정성과 절차공정성을 경쟁적인 구조로 다루고 있다는 것이다[28].

분배공정성이 이기주의적 관점에서 설명되는 반면, 절차공정성은 수단의 통제와 집단가치이론으로 설명될 수 있다. 수단의 통제란 제도적으로나 조직적으로 의사결정에 의해 영향을 받는 사람들이 의사결정을 통해 그들 자신의 결과물 또는 다른 사람들과의 관계를 개선하는 도구라 생각하므로 이러한 의사결정 과정을 통제하기를 원한다는 것이다[28]. 집단가치이론은 개인은 집단 내에서 가치 있는 존재로 남고자 하며, 자신이 가치 있는 존재라는 정보는 절차에 관련된 요인들이 제공한다고 주장한다[19]. 즉 조직의 구성원들이 의사결정에 관심을 가지는 것은 그 절차를 취하고 있는 조직과 다른 구성원들과의 장기적인 사회적 관계에 대하여 관심을 가지기 때문이라는 것이다. 이러한 절차들은 단지 목표달성을 위한 것뿐만 아니라 조직이나 제도 내의 가치를 반영하는 것으로 여겨지기 때문에 이러한 조직이나 제도가 개인의 위상과 가치를 긍정적으로 반영하거나 개인의 관계를 긍정적으로 관련시키는 경우 공정하다고 여겨진다.

최근 연구에서는 분배와 절차가 불공정한 측면을 창출하는데 함께 작용하는 것을 보여주고 있다[28]. 따라서 공정성의 두 영역은 상호배타적인 것이 아니라 오히려 상호보완적이며 상호작용을 하는 것으로 밝혀졌다[5, 8].

예를 들어, Greenberg[8]는 비록 결과가 기대에 미치지 못하더라도 절차가 공정하면 구성원들은 부정적인 반응을 일으키지 않음을 알아냈다. 또한 공정한 절차에서 부정적 결과가 나타나면 개인의 성과는 증가하지만 불공정한 절차에서 부정적인 결과가 나타난다면 성과는 떨어진다

다고 주장하였다. 또한 이들은 결과와 절차가 모두 불공정할 경우 부정적인 행동이 가장 강하게 나타남을 밝혀냄으로써 분배공정성과 절차공정성 사이에 상호작용이 있음을 시사하였다.

2.3 임금제도의 유형 및 특징

임금제도(pay system)란 임금수준을 결정하는 기준을 의미하는 것으로서 피고용인에게 지급되는 임금이 어떠한 항목들로 구성되어 있고 또한 각 임금항목이 어떠한 기준에 의해 결정되는가를 나타내 주는 개념이다. 개별 피고용인에게 지급되는 임금은 일반적으로 여러 가지 구성요소로 이루어져 있으며 그 결정기준도 다양하다.

임금제도의 유형에는 연공급, 성과급, 직능급 및 직무급 등이 있다. 첫 번째, 연공급은 흔히 각 구성원에게 지급되는 기본급의 의미를 가지며 주로 개인의 근속연수에 의해 결정되는 임금제도이다. 이는 장기고용과 정기승급을 전제로 근속연수와 학력·연령·성별 등 완전히 숙인적 요소를 기준으로 개인 간의 임금격차가 결정되는 임금 체계이다. 연공급은 근속연수가 길어질수록 직원의 기술수준이 비례적으로 증가함을 전제로 한 것이다. 따라서 초임수준이 낮고 기술진보의 속도가 급격하지 않았던 시기에는 연공급이 바람직한 것이었으나 최근 기술진보의 속도가 급속히 증가하면서 점차 그 정당성이 퇴색되어 가고 있다. 특히 한국과 일본의 경우 연공급의 전통을 가지고 있으나, 1990년대 이후 이 전통이 현저히 약화되는 현상을 보이고 있다.

둘째, 직무급은 직무평가(job evaluation)의 결과로 밝혀진 각 직무의 상대적 가치를 기준으로 각 구성원이 담당하고 있는 직무에 의해서 임금격차가 결정되는 체계이다. 직무급은 단일직무급과 범위직무급으로 나뉘는데, 단일 직무급은 직급 또는 직무마다 하나의 임금을만 설정하여 운영하는 유형으로서 전형적인 직무급이라 할 수 있으며, 범위직무급은 직급이나 직무마다에 단일의 임금을만 설정하지 않고 일정한 범위의 임금을 설정하는 형태이다.

셋째, 직무급은 현재 담당하는 직무의 가치를 증시하는데 비해 직능급은 피고용인이 지니고 있는 총체적인 직무수행능력이 개인별 임금격차의 기준으로 작용되는 임금제도이다. 총체적 직무수행능력이란 현재 직무를 수행하면서 발휘되고 있는 현재적 능력과 기회가 주어지지 않아 발휘되지 못하고 있는 잠재적 능력을 모두 포함하는 개념이다. 이는 동일능력·동일노동의 능력주의를 실현하는 것이라 할 수 있다.

넷째, 성과급은 종업원이 달성한 성과의 크기에 따라 임금액을 결정하는 제도로서 산업화 초기부터 성과의 측

정이 용이한 직무에 한하여 쓰였던 임금제도이다. 특히, 개인성과의 측정이 용이한 직무, 제조원가에서 인건비 비율이 높은 기업(노동집약적), 제품시장에서 원가경쟁이 치열한 기업 등에서 성과급체계를 선화하고 있는 것으로 나타나고 있다. 우리나라의 경우 최근 연공급을 대체하는 임금제도로써 성과급(연봉제(annual pay system))이 대두되고 있다.

2.4 임금수준 만족도

Lawler[16]의 불일치 모형 개발 이후 Heneman[10]은 여러 연구에 의해 임금만족 차원과 임금 정책 및 관리변수를 추가하여 크게 2가지를 수정하였으며, 이들은 임금만족 연구를 보다 복잡하고 현실적으로 만들었다.

첫째, 임금만족의 차원(dimensions of pay satisfaction)에서는 ‘임금만족’이라는 용어의 사용은 함축적으로 이를 일차원적인 개념(uni-dimensional construct)으로 간주하여 사람들이 그들의 임금에 대한 전체적이고 일반적인 감정을 갖는 것으로 이해하고 있지만 보다 구체적인 다차원적인(multidimensional) 반응도 함께 나타날 수 있다. 이러한 반응은 실제로 존재하며 조직에서 관리되고 있는 임금의 복잡성에 기인한다[10].

Heneman and Schwab[11]은 임금을 임금수준(pay level), 임금구조(pay structure), 임금제도(pay system), 임금형태(pay form)의 4가지 분명한 영역으로 나눌 수 있다고 제시하고 정의하였는데 그 각각의 차원에 대한 정의는 다음과 같다.

- 임금수준(pay level)이란 조직에서 근로자들이 받는 임금의 평균액을 가리킨다. 여기서 평균액이란 하나의 직위에 대한 개인적 임금을 또는 여러 직위에 대한 평균 임금에 기초하고 있음을 말한다.
- 임금구조(pay structure)란 조직에 있어서 직무간의 임금율이나 임금수준의 계층(hierarchy)을 말한다.
- 임금제도(pay system)란 조직이 개개인에 대한 임금인상을 결정할 때 사용하는 방법으로, 그것은 직무투입에 따른 시간을 근거로 결정될 수 있거나, 개개인의 성과나 능력에 근거해 결정될 수 있다.
- 임금형태(pay form)란 근로자들이 받게 되는 임금의 형식을 말한다. 즉, 임금은 개인이 직무투입에 사용한 시간이나 업적에 대한 직접적인 급여일 수 있고, 복리후생이나 서비스 형식의 간접적인 급여로 지급될 수 있을 것이다.

임금은 위와 같이 네 가지 차원으로 존재할 수 있기 때문에 사람들은 각 차원에 따른 분리된 만족을 경험할

수 있으며, 이러한 만족은 각 차원 간에 독립적일 수 있다. 예를 들면, 개인이 조직의 직무계층 하에서 직무의 상대적 위치에 따른 임금에 만족할 수 있지만, 실제 지급받는 임금율에 대해서는 불만족할 수 있는 것이다. 이러한 예는 근로자가 임금구조에 대해서는 만족할 수 있지만 임금수준에 대해서는 불만족할 수 있다는 것을 보여 주는데, Milkovich and Newman[21]과 Wallace and Fay[26]은 이 같은 경우를 내부적 공정성과 외부적 공정성에 의한 만족으로 구분하여 표현하고 있다. 여러 실증연구를 살펴보면 근로자들이 임금의 네 가지 차원 각각에 따라 다른 만족도를 경험할 수 있다는 것을 보여주고 있는데 만일 이러한 것이 검증된다면 임금만족이라는 용어는 새로운 네 가지 차원을 가리키는 용어로 대체하는 것이 보다 바람직할 것이다.

둘째, 임금정책과 관리(pay policies and administration)에서는 만일 어떤 기업조직이 성과에 근거한 평가정책을 사용한다면, 근로자에게 있어서 그의 성과는 투입요소로서 인식되는 것 뿐 아니라 근로자의 임금만족에도 영향을 미칠 수 있다.

Dyer and Theriault[3]와 Weiner[27]의 연구에서 임금만족은 부분적으로 임금정책과 관리에 대한 구성원들의 감정에 기인한다는 것을 보여주고 있다. 즉, 임금정책과 관리는 Lawler[16]의 불일치 모델에 추가되는 또 다른 변수를 형성하고 있다.

이 모형은 Lawler[16] 이후 추가적인 이론과 연구에 기초하여 재정리된 것으로 임금만족은 임금수준, 구조, 체계, 형태의 네 차원에 따라 변하는 것으로 보고 있으며 여기에서 임금정책과 관리는 임금만족에 있어서 분리된 요소로 추가되어 있음을 모형에서 보여주고 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 임금만족 모형들은 기본적으로 ‘마땅히 받아야 한다고 기대되는 임금(should be)’과 ‘현재 받고 있는 지각된 임금액(is now)’의 차이를 근거로 하고 있다. 이것은 구성원들이 받은 투입에 대한 결과에 대한 만족을 가리키고 있다. 즉, 자신들이 받은 보상결과에 대한 만족에 대한 모형들이다. 그렇다면 과연 구성원들이 받은 임금액, 임금인상 정도에 대해서만 만족/불만을 경험하는 것일까? 구성원들은 그들이 현재 받고 있다고 지각되는 임금이 결정되는 과정에 대해서도 궁금해 하고 그 절차에 대해서 만족/불만을 또한 경험할 수 있다.

이러한 과정적인 만족도를 고려하여 임금의 관리적인 측면을 임금모형을 이루는 차원에 도입하였는데 Dyer and Theriault[3]는 임금제도관리를, Weiner[27]는 임금관리운영을, Heneman and Schwab[12]은 임금정책과 관리를 각각 임금을 이루는 차원에 포함시켰다. 그러나 이는 기본적으로 임금만족이라는 결과적인 측면에서 부분적으로 과정

적인 요소를 추가 검토하였을 뿐 그것이 결정되는 절차적인 면에서는 검토가 이루어지지 않았다.

따라서 본 연구에서는 공정성 기준에서 살펴본 임금만족 모형에서 임금수준 만족을 따로 분류하여 각 공정성 차원과의 관계를 살펴보고자 한다. 즉, 임금만족 차원 중 임금수준 만족에 분배공정성과 절차공정성이 어떠한 영향을 미치는지를 알아보고 그에 따른 새로운 임금수준 만족 영향요인을 검토해 보기로 한다.

2.5 변수 간 관계 및 가설

임금만족에 대하여 Lawler[16]는 두 가지 지각지능을 비교하여, 만약 불일치가 존재한다면 구성원들은 행복하지 않을 것이라는 결과를 제시하여 임금만족모델에서 공정성 지각정도가 유의한 영향을 준다고 주장하였다. 이는 임금만족에 공정성의 지각정도가 유의한 영향을 미쳐 결국에는 성과에까지 영향을 미치게 되며, 임금만족과 분배공정성과의 영향관계에 따라 조직의 결과변수에 중요한 영향을 미치게 된다는 것을 의미한다.

Weiner[27]의 연구에서는 임금만족을 분배공정성 요인만으로 설명하는 것보다 임금관리라는 절차적 요인을 고려했을 때 조직의 결과변수가 더 잘 설명됨을 제시하여 절차적 공정성의 중요성에 대한 인식을 강조하였다.

Greenberg[7]는 임금과 승진 결정에 있어서 분배적 측면뿐만 아니라 임금과 승진 결정을 하기 위해 사용되는 성과 평가의 주요과정에 대하여 구성원이 지각하는 절차공정성 느낌에 대해서도 고려해야 한다고 주장하였다.

선행연구들[5, 8, 14]에서는 분배공정성과 절차공정성이 조직구성원의 태도와 행위에 따라 서로 다른 예측적 역할을 수행한다고 주장하고 있는데, Folger and Konovsky [5]는 임금만족의 하부 요인들 중 임금인상은 분배공정성과 절차공정성 모두에 있어서 유의한 영향을, 절차공정성은 상사의 신뢰성과 조직 헌신성을 더 잘 설명해 준다고 나타났다. 또한 Alexander and Ruderman[2]은 경영평가, 직무만족이나 지각된 갈등을 설명하는데 있어서 절차공정성이 분배공정성보다 더 큰 설명력을 가진다고 제시하였다. Konovsky[14]은 절차공정성은 조직몰입에, 분배공정성은 직무만족에 더 큰 영향력을 미친다고 제시하였으며, 조직몰입은 절차공정성의 지각에 의해서 결정되고, 직무만족은 절차와 분배공정성 모두 결정요인이 될 수 있다는 것을 나타내었다.

이러한 기존의 공정성의 역할차이에 대한 연구들은 대체로 조직몰입, 상급자에 대한 신뢰 등과 같은 조직 전반에 대한 평가에는 절차공정성이 분배공정성보다 더 큰 설명력을 보이며, 직무만족, 임금만족 등과 같은 개인적인 결과의 평가 시에는 분배공정성이 더 큰 설명력을 가

지는 것으로 나타났다[19]. 임금수준에 대한 McFarlin and Sweeney[20]의 연구에서 임금수준은 절차공정성과 분배공정성에 모두 유의하게 설명되는 것으로 나타났으나 이러한 연구들이 모두 일치된 견해를 보이지 않고 있으므로 이 부분에 대한 추가적인 연구가 필요할 것이다.

가설 H1 : 공정성요인은 임금수준 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-a : 분배공정성은 임금수준 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H1-b : 절차공정성은 임금수준 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

우리나라는 전통적으로 호봉제(pay step system)가 보편적인 임금제도로 활용되어져 왔다. 호봉제는 근속년수나 나이, 학력 등과 같은 속인적 요소에 의해 임금수준을 결정하는 것으로 비록 수당 등의 형태를 통해서 직무적인 요소가 임금에 반영된다 할지라도, 속인적 요소가 같은 한 동일임금이 적용되며, 근무기간에 따라 승진과 임금인상이 이루어진다. 따라서 호봉제는 구성원이 담당하는 직무의 내용이나 질, 구성원 개인의 능력이나 성과보다는 평등주의와 연공서열의 문화적 전통에 입각하여 임금을 배분하는 것으로, 보상배분의 기초로서 전통적으로 서구에서 선호되는 형평성의 원칙보다는 균등성의 원칙이 보다 강한 임금제도라고 할 수 있다.

Leventhal[17]의 공정성 판단이론에 따를 경우 선호되는 배분전략의 선택은 때때로 상황적 요인에 의해 결정되어진다[18]. 예를 들어 사회적 조화가 무엇보다 중요시 되는 상황에서는 균등한 보상배분절차가 선호되며, 성과와 생산성이 중요시되는 상황 하에서는 형평성의 규범이 선호된다. 보상배분의 일차원적 목적이 집단의 조화를 유지하고, 갈등을 방지하고, 협력을 촉진하며, 이직을 방지하는데 있을 경우, 의사결정자들은 균등성에 기초한 보상배분을 선호한다. 일본의 기업들이 근속수준에 초점을 두어 온 것도 이와 같은 맥락이다. 그러나 성과가 낮은 사람들을 제거하는데 목적이 있을 경우 형평성의 원칙이 선택되며, 따라서 성과가 높은 사람과 낮은 사람간의 상당한 임금격차는 구성원들에게 명백한 메시지를 전달한다.

연봉제(annual pay system)는 단순히 임금을 연단위로 산정하는 총액의 개념을 넘어서 무엇보다 과거 근속과 나이 등과 같은 속인적 요소에서 결정되던 임금수준을 직무적 요소와 개인별 성과에 의해 결정되도록 한다는 점에서 일종의 성과급적 특성을 지니고 있다. 따라서 이는 결국 공정한 보상배분의 원칙이 과거의 균등성의 규범에서 형평성의 규범으로 전환된다는 것을 의미하는 것

이다.

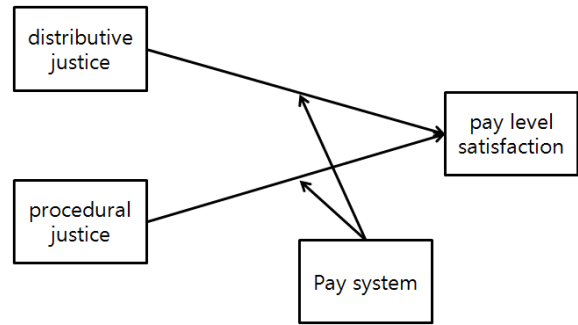
연봉제 하에서는 호봉제에 비해서 절차적인 문제가 보다 중요한 문제로 부각된다. 연령이나 근속연수에 의해서 결정되던 임금수준은 구성원의 능력, 담당직원, 성과에 따라 개인 간에 차등적으로 결정된다. 따라서 과거 속인적 요소에 의해서 결정되던 경우에는 개인 간에 차이가 있다할지라도 그것은 연령이나 근속연수와 같이 매우 객관적인 기준에 의한 것이었고, 또 장기근속 할 경우 자신도 높은 수준의 임금을 받을 수 있다는 기대로 인하여 개인 간의 임금격차는 어느 정도 마땅한 것으로 수용되어져 왔다. 그러나 직무적 요소와 성과에 의해 임금이 결정될 경우 구성원들은 의심할 바 없이 임금결정과정의 적절성 및 공정성에 큰 관심을 지니게 된다. 따라서 연봉제를 도입할 경우 구성원들에 대한 공정하고 객관적이며 검증된 평가기준과 절차를 구축하는 것이 무엇보다 중요하다[5]. Lind and Tyler[19]의 논의에 기초하여 임금플랜을 실행하는데 있어 정확하고 일관성 있는 정보수집방법을 이용하는 것과 영향을 받는 당사자들의 목소리를 평가 과정에서 허용하는 것이 공정성의 지각, 임금만족, 임금플랜의 성공에 가장 핵심적인 부분이라고 주장하고 있다. 이는 비속인적인 요인을 임금결정에 반영할 경우 그만큼 절차적 문제가 중요함을 지적한 것이다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 H2 : 공정성요인이 임금수준 만족에 미치는 영향에 있어서 임금제도는 유의한 조절효과가 있을 것이다.

3. 실증연구 방법

3.1 연구모형

본 연구에서는 공정성 요인과 임금만족 요인의 하나인 임금수준과의 관계를 알아보고 이들 사이에 임금제도에 따른 영향력의 차이를 알아보기 위한 연구이다. 앞서 본 연구는 과거 어떠한 선행연구들이 연구되었는가를 알아보고 이를 토대로 기본적으로 공정성 요인들과 임금만족 요인간의 관계에는 기본적인 상관관계가 있을 것으로 예측할 수 있었다. 또한 임금만족 요인인 임금수준과의 관계를 예측할 수 있으며, 이에 따라 본 연구의 가설을 설정해 보았다. 이러한 변수들 간의 관계를 <Figure 1>에서 나타내 보았다. 일반적으로 공정성의 개념을 분배공정성과 절차공정성으로 구분할 수 있으며 임금만족 요인의 하나인 임금수준을 분리하여 연구하고자 한다.



<Figure 1> Research Model

3.2 설문지의 구성

본 연구의 가설검증을 위한 설문지의 문항은 분배공정성을 측정하기 위하여 5개의 항목이, 절차공정성을 측정하기 위하여 7개의 항목이 사용되었다. 임금만족 요인인 임금수준 항목이 4개의 항목으로 구성되어졌다. 조절효과를 알아보기 위해 임금제도를 호봉제(pay step system)와 연봉제(annual pay system)를 조사하였으며, 실험외적인 요인의 영향을 통제하기 위하여 몇 개의 인구통계학적 항목을 설문지에 포함시켰다. 인구통계학적 특성을 묻는 항목은 성별, 연령, 교육정도, 직위, 직종, 근속연수, 구성원 수 등 총 7개의 문항이 사용되었다. 따라서 본 연구를 위한 설문지의 구성은 총 23개의 항목으로 이루어졌다.

이들 각 문항들은 인구통계학적 특성을 나타내는 변수들을 제외하고 모두 리커트 스타일의 5점 척도로 측정되어졌다.

3.3 조작적 정의

분배공정성은 조직구성원들이 노력 혹은 투입의 결과로 얻어지는 보상 혹은 결과가 공정한지에 대한 지각의 정도로 정의된다[23]. 분배공정성의 측정은 Price와 Mueller [24]가 개발한 분배공정성 항목(DJI; Distributive Justice Index)으로 총 5개의 설문항목을 사용하였다. 각각의 항목들은 책임, 경험, 노력, 일의 양, 스트레스에 관련되어 보상받은 결과가 공정한지 그렇지 않은지를 질문하고 있다. 분배공정성에 관한 항목의 예로서 “우리 회사는 내가 맡은 직무에 대한 책임에 고려하여 볼 때 공정한 보상을 지급한다.”와 “우리 회사는 내가 일한 것에 비추어 볼 때 공정한 보상을 지급한다.”와 같은 항목을 들 수 있다. 각각의 항목은 리커트 스타일의 5점 척도(1 = 매우 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다)가 사용되었다.

절차공정성은 구성원들이 조직으로부터 받은 결과물들이 결정되는 절차들에 대하여 지각된 공정성으로 정의되며[5, 9]. 이러한 절차공정성의 측정은 Moorman[22]이 개

발한 7개의 항목을 사용하였다. 절차공정성에 대한 각각의 항목들은 정보수집 절차와 이의제기 절차와 같은 의사결정 과정의 공식적인 측면에 관한 절차공정성을 측정하는 것이다.

절차공정성을 측정하기 위하여 사용된 척도로 리커트 스타일의 5점 척도(1 = 매우 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다)가 사용되었다. 이러한 절차공정성 항목의 예로 “우리 회사는 의사결정을 위해 필요한 정확한 정보를 수집하기 위한 절차가 마련되어 있다.”와 “우리 회사는 의사결정에 영향을 미칠 많은 요소를 고려할 수 있도록 절차가 마련되어 있다.”와 같은 항목들이 사용되었다.

임금수준이란 흔히 구성원들에게 지급되는 임금액의 정도를 말하고 있지만 엄밀한 의미에서의 임금수준이란 구성원 1인당 지급되는 임금액의 평균을 의미한다. 이러한 임금수준을 결정하는 데 우선적으로 고려되어야 할 사항은 구성원의 생계를 보장할 수 있는 생계비 이상이 되어야 하며 기업 쪽에서는 지급능력의 범위 이내에서 결정되어야 한다. 이러한 임금수준은 Heneman and Schwab [11]이 개발한 임금만족설문지(PSQ)를 사용된 임금수준의 문항을 사용하였다. 임금수준의 항목으로는 “내 임금의 전반적인 수준”, “나의 현행 임금규모”, “내가 집에 갖고 가는 임금액” 등의 4개의 항목으로 이루어져있다.

4. 분석 결과

4.1 표본의 특성

공정성요인이 임금수준에 미치는 영향에 있어서 연봉제(annual pay system)와 호봉제(pay step system)의 조절효과를 검증하기 위하여 설문조사를 실시하였다. 경북 김천 지역의 Y기업을 대상으로 설문조사를 하였으며 본 연구를 위해 총 300부의 설문지가 배포되었으며, 218부를 회수하여 72.7%의 회수율을 보였다. 표본의 87.61%는 남성, 12.39%는 여성으로 구성되어있었다. 연령은 40대에서 54.13%를 차지하였다. 응답자의 학력은 고졸미만이 33.94%를 전문대졸이 37.61%, 대졸이 25.23%로 나타났다. 직위는 일반사원이 전체의 67.43%를 차지하였고, 직종별로는 관리사무직이 34.86%, 생산직이 58.72%를 차지하였다. 근속년수는 평균 10년 이상으로 나타났다. 임금형태는 연봉제가 38.99%, 호봉제가 61.01%로 나타났다.

4.2 측정도구의 신뢰성 검증

<Table 1>은 본 연구에서 고려하고 있는 변수들의 신뢰도계수를 나타낸 것이다. 일반적으로 Cronbach's alpha

계수가 0.6 이상이 되면 비교적 신뢰도가 높다고 간주된다. 이러한 기준에 따라, 본 연구에서 고려하고 있는 변수들의 신뢰도 수준은 평균 0.9 이상이므로 분석에 사용할 수 있는 기준은 충분히 충족시키고 있다고 볼 수 있다.

<Table 1> Reliability Analysis

Variables	Items	Cronbach's alpha
procedural justice	7	0.936
distributive justice	5	0.932
pay level satisfaction	4	0.947

4.3 측정도구의 타당성 검증

측정변수인 공정성 설문항목의 요인분석 결과가 다음 <Table 2>에 나타나 있다. <Table 2>에 나타난 바와 같이 아이겐 값(eigen value)이 1 이상인 요인이 모두 2개로 분류되었다. 절차공정성, 분배공정성으로 분류되었고, 이들 2요인의 전체 설명 분산은 각각 34.08%, 41.21%로 설명되어지고 이들 2개의 요인이 전체 분산의 75.29%로 설명하는 것을 알 수 있다. 결론적으로, 설문항목의 구성타당성은 매우 높은 것으로 나타났으며, 공정성의 요인은 이 두가지 요인으로 분류될 수 있음이 이를 통하여 밝혀졌다.

<Table 2> Exploratory Factor Analysis

Items	procedural justice	distributive justice
1	0.77131	0.36479
2	0.82486	0.31978
3	0.88889	0.27776
4	0.87990	0.25278
5	0.82043	0.25841
6	0.34497	0.71983
7	0.28444	0.76155
8	0.27766	0.82645
9	0.33814	0.77362
10	0.25034	0.84855
11	0.21928	0.84424
12	0.27512	0.83091
EIGEN VALUE	4.94596	4.090553
F-Value	41.21%	34.08%

4.4 변수들 간의 상관관계 분석

절차공정성, 분배공정성과 임금수준과의 상관계수는 각각 0.637과 0.374로 유의수준 0.05에서 유의하게 나타났고, 임금제도와 절차공정성, 임금수준과의 상관계수는 각각 -0.241과 0.173로 유의수준 0.001, 0.05에서 유의하게 나타났다. 이러한 결과를 통해 절차공정성과 분배공정성, 그리고 임금수준과 임금제도사이에는 유의미한 관계가 있음을 알 수 있다.

<Table 3> Correlations between the Variable

	Mean	SD	1 sex	2 year	3 edu	4 DJ	5 PJ	6 PL	7 PS
1.	1.123	0.330	1						
2.	42.330	6.647	-0.419**	1					
3.	2.977	0.850	-0.006	-0.220*	1				
4.	3.427	0.725	-0.079	0.146*	0.012	1			
5.	3.262	0.710	0.040	0.109	0.848	0.626**	1		
6.	3.509	0.828	-0.088	0.191*	-0.113	0.637*	0.374*	1	
7.	1.389	0.488	-0.241**	0.163*	-0.531**	-0.018	-0.241**	0.173*	1

N = 218, **p < .001 *p < .05

4.5 가설 검증

절차공정성과 분배공정성이 임금수준에 정(+)의 영향을 미치고 또 절차공정성, 분배공정성과 임금수준의 관계에서 임금제도가 조절효과를 가진다는 가설을 검증하기 위해 절차공정성과 분배공정성을 독립변수로 하고 임금수준을 종속변수로 설정하여 다중회귀분석을 실시하였다. 또한 임금제도에 대한 조절효과를 검증하기 위하여 조절회귀분석을 실시하였다. 절차공정성 및 분배공정성과 임금수준간의 회귀분석 결과가 <Table 4>에 나타나 있다.

<Table 4>에서 보이는 바와 같이 회귀에 의한 적합도를 나타내는 통계량으로 독립변수인 절차공정성(procedural justice) 및 분배공정성(distributive justice)과 종속변수인 임금수준간의 결정계수(R²)는 0.4261로 이 모델의 전체 변동 중 약 42.61%가 회귀선에 의해 설명되고 있음을 알 수 있다.

<Table 4> Regression Analysis

Factor	DF	Sum	Mean Square	F value	P value	R-square
Model	5	63.530	12.706	31.48	0.0001	0.4261
Error	212	85.576	0.403			
Total	217	149.106				

Variables	Regression Coefficients	T value	P value
intercept	0.9704	1.94	0.053
sex	-0.011	-0.08	0.940
year	0.009	1.28	0.202
edu	-0.093	-1.76	0.080
procedural justice	0.3608	6.45	0.001
distributive justice	0.1631	2.96	0.003

조절역할을 추정하기 위한 모형에서는 독립변수와 조절변수 간의 상호작용효과를 측정하기 위해 독립변수와 조절변수의 곱셈 형태인 상호작용항을 새롭게 만들어 회귀식에 투입한다. 본 연구에서는 공정성과 임금제도의 상

호작용항을 만들어 조절효과를 가지는지 알아보았다.

다음 <Table 5>는 임금제도가 어떻게 조절하는지를 검증하기 위하여 성별, 나이, 교육을 통제한 뒤, SAS 9.1.3을 이용하여 계층별 조절회귀분석을 한 결과이다.

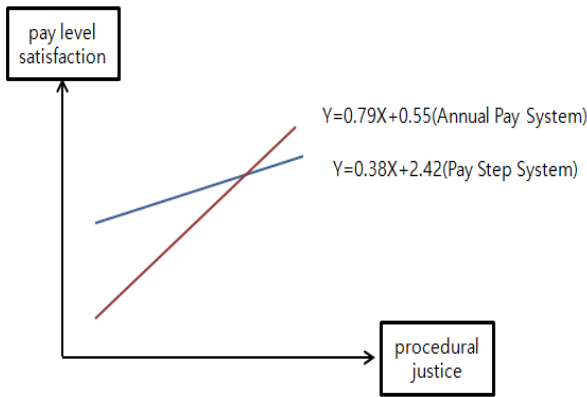
<Table 5> Hierarchical Regression Analysis

Variables	Pay Level Satisfaction				
	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5
intercept	2.87998** (4.74)	0.97049 (1.94)	-0.06797 (-0.11)	-1.45991 (-1.51)	-1.45218 (-1.46)
sex	-0.04604 (-0.25)	-0.01105 (-0.08)	0.10311 (0.69)	0.09686 (0.65)	0.09649 (0.65)
year	0.02093* (2.21)	0.00959 (1.28)	0.01062 (1.44)	0.00812 (1.09)	0.00816 (1.08)
edu	-0.06892 (-1.02)	-0.09345 (-1.76)	-0.00001995 (-0.00)	0.01220 (0.20)	0.01228 (0.20)
PJ		-0.02929 (-0.37)	0.02331 (0.29)	0.20842 (1.62)	0.21137 (1.39)
DJ		0.73493** (9.50)	0.70803** (9.24)	0.69304** (9.05)	0.68922** (5.27)
Pay System			0.31605** (2.87)	1.18270* (2.46)	1.17669* (2.30)
Pay System* PJ				-0.25152 (-1.85)	-0.25572 (-1.43)
Pay System* DJ					0.00586 (0.04)
R ²	0.0413	0.4261	0.4476	0.4564	0.4564
ΔR ²	-	0.3848*	0.0215*	0.0088*	0
Fcc	-	71.073*	8.212*	3.399*	0

PJ : procedural justice, DJ : distributive justice.

*P < 0.05, **P < 0.01.

두 상호작용항 자체의 유의성은 가지고 있지 않지만, 절차공정성 상호작용항의 설명력 증분(ΔR²)은 Fcc에 의해 유의적인 의미를 가진다. 따라서 구성원들이 느끼는 절차공정성이 높을수록 연봉제(annual pay system)의 실행이 임금수준 만족도를 높여줄 수 있다는 것을 보여주는 결과이다. 이런 결과를 그림으로 표현하면 <Figure 2>와 같다.



<Figure 2> Hierarchical Regression Analysis Result

<Figure 2>에서 알 수 있듯이, 연봉제(annual pay system) 실행 시 절차공정성이 높은 직원들은 임금수준을 높게 지각함을 알 수 있다.

5. 결론

본 연구는 조직의 임금공정성과 구성원들이 느끼는 임금수준 만족도에 대한 실증적인 분석과 더불어 임금제도별의 조절효과를 규명하고자 하였다. 일반적으로 임금만족의 개념은 통합적으로 공정성과 같이 연구되어왔으나, 본 연구에서는 임금만족의 개념 중 하나인 임금수준과의 임금공정성과 관계를 규명하였다.

전체적으로 본 연구에서의 제안모델은 만족할 만한 자료의 적합도를 보여 주었으며, 제시된 3개의 가설이 모두 유의한 것으로 나타났다. 본 연구의 실증검증을 통해 임금공정성과 임금수준의 만족도와 관련하여 몇 가지의 중요한 사실을 발견할 수 있었다.

첫째, 임금공정성은 임금수준의 만족도와 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 조직구성원들이 조직으로부터 받는 임금수준에 대한 만족도는 그 분배의 양과 그 과정에서의 공정함을 느낄 때 임금수준의 만족도가 더욱 증가된다는 것을 알 수 있었다.

둘째, 임금공정성이 임금수준의 만족도에 영향을 미침에 있어서 임금제도는 이들 간의 조절적인 효과가 있는 것을 알 수 있었다. 즉, 연봉제(annual pay system)를 적용받는 관리직과 호봉제(pay step system)를 적용받고 있는 생산직 구성원들의 공정성이 임금수준의 만족도에 미치는 영향에 있어 다른 반응을 보이는 것으로 나타났다.

셋째, 조직구성원들이 느끼는 절차공정성이 높은 조직일수록 임금제도 중 연봉제를 실행하는 것이 임금수준에 대한 만족도를 높여 줄 수 있다는 사실을 본 연구에서 실증적으로 보여주고 있다.

연구결과를 바탕으로 하여 본 연구의 의의는 다음과 같다.

첫째, 조직의 임금공정성이 임금만족의 요소 중 임금수준에 미치는 영향에서 임금제도의 조절효과를 검증하였다. 이것은 우리나라의 기업들이 과거에 연공서열적 임금제도에서 능력이나 성과에 기초한 연봉제로 전환할 경우 제도의 공정성에 보다 주의를 해야 한다는 것을 시사한다.

둘째, 조직의 임금공정성, 임금수준의 만족도, 임금제도를 하나의 모형에서 검증하였다. 이것은 공정성요인이 임금 만족에 미치는 영향이 환경적 요소에 영향을 받을 수 있다는 것을 의미한다.

셋째, 임금제도인 호봉제(pay step system)와 연봉제(annual pay system)에 따른 구성원들의 임금수준 만족도를 실증분석 한 연구로서 임금제도 설계 시 기업의 공정성에 보다 주의를 해야 한다는 기업의 관리적인 시사점을 제공한다.

본 연구가 가지는 학문적, 실무적 의의에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계를 가지고 있다. 첫째, 자기보고서자료(self-report data)에 의한 횡단면적 자료를 사용하였고, 따라서 변수간의 인과관계를 추론하는데 큰 한계를 지니고 있으며, 향후 연구에서는 종단적인 자료와 다양한 측정기법을 통한 자료의 수집이 필요할 것이다. 둘째, 표본에 관련된 문제이다. 본 연구에서 사용된 표본은 Y기업에 편중되어, 기업적인 특성이 연구에 반영될 수 있는 개연성이 존재한다. 이러한 연구의 한계를 극복하기 위하여 향후 연구에서는 표본의 다양화와 표본크기의 증대가 필요할 것이다. 또한 이 연구에서는 조절변수로서 임금제도의 효과를 확인하였으나 그 외의 환경요인에 대한 추가 연구들이 이뤄져야 할 것이다. 마지막으로 공정성요인에 관한 문제이다. 일반적으로 공정성 요인이라 함은 3가지 차원으로 분배공정성, 절차공정성 그리고 상호작용공정성이 연구되어지고 있으나 본 연구에서는 상호작용공정성이 공정성의 하위요인으로 빠져있는 것이다. 이는 공정성요인의 가장 기본적인 분배와 절차에 관한 사항을 우선적으로 보고자 본 연구에서는 상호작용공정성을 사용하지 않았으나 향후 연구에서는 상호작용공정성 또한 매우 중요한 요소로 작용될 수 있는 변수이기에 추가연구가 반드시 필요할 것으로 보인다. 이러한 한계점에도 불구하고 본 연구의 가장 중요한 시사점은 분배공정성의 경우에는 구성원들이 분배의 공정성을 느끼는 경우에는 임금제도인 연봉제와 호봉제에 따른 차이점은 크게 임금수준의 만족도에 크게 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 즉, 수행한 일에 비추어 얻은 결과에 대한 공정성인 분배공정성에 대한 구성원들의 지각을 높여줌으로서 임금수준의 만족에 대한 인식을 높일

수 있는 것이지, 연봉제나 호봉제와 같은 임금제도적인 측면의 요소들이 구성원들의 임금수준 만족에 대한 조절 효과로서는 큰 영향력을 발휘하지 않는다는 것을 알 수 있다.

반면에 연봉제(annual pay system)의 상황 하에서 임금 인상을 위해 활용된 절차는 개인의 임금수준 즉, 연봉협상과 같은 임금수준결정에 매우 중요한 영향을 미칠 수 있다는 것을 실증분석을 통해서 증명하였다.

연봉제의 구조에서는 임금결정과 관련된 절차상 여러 가지 상황에 있어서 구성원들에게 참여의 기회를 제공하고 성과평가 상의 공정성 정확성 및 일관성을 구성원들이 지각할 수 있도록 해 준다면 구성원들이 임금에 대한 만족을 느끼게 해주는 큰 역할을 하는 요인이 될 수 있을 것이다.

Acknowledgement

This paper was supported by Research Fund, Kumoh National Institute of Technology, Korea.

References

- [1] Adams, J.S., "Inequity in social exchange", In L. Berkowitz (Ed.), *Advance in experimental social psychology*, New York : Academic Press, 1965, Vol. 2, pp. 267-299.
- [2] Alexander, S. and Ruderman, M., The role of procedural and distributive justice in organizational behavior, *Social Justice Research*, 1987, Vol. 1, No. 2, pp. 177-198.
- [3] Dyer, L.D. and Theriault, R., The determinants of pay satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 1976, Vol. 61, No. 5, pp. 596-604.
- [4] Folger, R. and Konovsky, M.A., Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, 1989, Vol. 32, No. 1, pp. 115-130.
- [5] Folger, R., *Taking rights seriously*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977.
- [6] Greenberg, J., Determinants of perceived fairness of performance evaluations, *Journal of Applied psychology*, 1986, Vol. 71, No. 2, pp. 340-342.
- [7] Greenberg, J., Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow, *Journal of Management*, 1990, Vol. 16, No. 2, pp. 399-432.
- [8] Greenberg, J., Overcoming egocentric bias in perceived fairness through self-awareness, *Social Psychology Quarterly*, 1983, Vol. 46, No. 2, pp. 152-156.
- [9] Greenberg, J., Reactions to procedural injustice in payment distributions : Do the means justify the ends?, *Journal of Applied Psychology*, 1987a, Vol. 72, No. 1, pp. 55-71.
- [10] Heneman, H.G. and Schwab, D.P., Work and rewards theory, In D. Yoder and H.G. Heneman, Hr.(Eds.), *ASPA Handbook of personnel and industrial Relations*, Washington, DC: Bureau of National Affairs, 6(1)-6(22), 1979.
- [11] Heneman, H.G., III. and Schwab, D.P., Pay satisfaction : Its multi-dimensional nature and measurement, *International Journal of Psychology*, 1985, Vol. 20, No. 2, pp. 129-141.
- [12] Heneman, H.G., III., Pay satisfaction, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1985, Vol. 3, JAI, pp. 115-139.
- [13] Jasso, G., A new theory of distributive justice, *American Sociological Review*, 1980, Vol. 45, No. 1, pp. 3-32.
- [14] Konovsky, M.A., Folger, R., and Cropanzano, R., Relative effects of procedural and distributive justice on employee attitudes, *Representative Research in Social Psychology*, 1987, Vol. 17, No. 1, pp. 15-24.
- [15] Kwon, Y.M., On the Effect of the Communication Skill of Organization on Their Job Performance, *Journal of the Korean Society for Quality Management*, 2010.
- [16] Lawler, E.E., III., *Pay and organizational effectiveness*, New York : McGraw-Hill, 1971.
- [17] Leventhal, G.S., Fairness in social relationships, In Thibaut, J.W., Spence, J.T., and Carson, R.C.(eds.), *Contemporary Topics in Social Psychology*, Morristown, NJ : General Learning Press, 1976, pp. 211-240.
- [18] Leventhal, G.S., Karuza J., and Fry, W.R., Beyond fairness : A theory of allocation preferences, In Miikula, G. (ed.), *Justice and Social Interaction*, NY : Springer-Verlag, 1980, pp. 167-218.
- [19] Lind, E.A. and Tyler, T.R., *The Social Psychology of Procedural Justice*, NY : Plenum, 1988.
- [20] McFarin, D.B. and Sweeney, P.D., Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes, *Academy of Management Journal*, 1992, Vol. 35, No. 3, pp. 626-637.
- [21] Milkovich, T.G. and Newman, M.J., *Compensation*(3rd ed), Chicago: Irwin., 1987.
- [22] Moorman, R.H., Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors : Do fairness perceptions influence employee citizenship, *Journal of Applied Psychology*, 1991, Vol. 76, No. 6,

- pp. 845-855.
- [23] Park, D.-J., A Study on the Relationship of Locus of Control, Organizational Justice and Job Satisfaction, *Journal of the Society of Korea Industrial and Systems Engineering*, 2012, Vol. 35, No. 3, pp. 87-94.
- [24] Price, J.L. and Mueller, C.W., A causal model of turnover for nurses, *Academy of Management Journal*, 1986, Vol. 24, No. 3, pp. 543-565.
- [25] Thibaut, J. and Walker, L., *Procedural justice : A psychology analysis*, Hillsdale, NJ : Erlbaum, 1975.
- [26] Wallace, M.J., JR. and Fay, C.H., *Compensation theory and practice*, Belmont, CA : Wadsworth, 1983.
- [27] Weiner, N., Determinants and behavioral consequences of pay satisfaction : A comparison of two models, *Personnel Psychology*, 1980, Vol. 33, No. 4, pp. 741-757.
- [28] Wi, K.T., *A Study on the Justice Perception on Pay Satisfaction Dimensions*, Kumoh National University of Technology, 2001.

ORCIDJung-Gil Lee | <http://orcid.org/0000-0002-6637-7172>Kwang-Hee Lee | <http://orcid.org/0000-0002-5606-0761>