

논문접수 : 2006. 09. 12.
수정보완 : 2006. 10. 18.
게재확정 : 2006. 10. 26.

내부비교와 외부비교에 의한 분배공정성 지각의 효과*

권성우** · 김민수*** · 강성춘**

<국문초록>

본 연구에서는 내부 및 외부 분배공정성이 조직효과성에 미치는 영향력을 성과배분제를 실시하는 회사를 대상으로 살펴보았다. 조직구성원들이 지각하는 내부분배공정성은 급여만족에 유의미한 영향을 미쳤고, 외부 분배공정성은 조직몰입, 이직의도, 직무만족, 급여만족에 유의미한 영향을 미쳤다. 절차공정성은 조직효과성에 유의미한 영향력을 가지지 못하였다. 한편, 조직구성원들의 외부 분배공정성 지각이 조직효과성에 미치는 영향력은 절차공정성에 의해서 조절되었다. 즉, 외부 분배공정성의 조직몰입에 대한 효과는 절차공정성이 낮은 경우에 더 강한 것으로 나타났다. 현장적 시사점으로는 중소기업이 근로자들의 급여수준을 결정할 때, 외부 분배공정성을 충분히 고려하여야 한다는 것이다.

주제어 : 형평성, 분배공정성, 절차공정성, 조직몰입

* 이 연구는 고려대학교 특별연구비에 의하여 수행 되었습니다.

** 고려대학교 경영대학 조교수

*** 이화여자대학교 경영대학 조교수

The Effects of Internal and External Equity on the Organizational Effectiveness

Kwon, Seung Woo* · Kim, Min Soo** · Kang, Sung Choon*

<Abstract>

This study investigates the effects of internal and external equity on the organizational effectiveness in gainsharing companies. Internal equity influenced pay satisfaction and external equity had significant effects on organizational commitment, intention to leave, job satisfaction, and pay satisfaction. Procedural justice did not have any significant effect on the organizational effectiveness. The effects of external equity on organizational commitment, however, was moderated by procedural justice. More specifically, the lower the level of procedural justice was, the stronger effect of external equity had on organizational commitment. One of the practical implications of the current study is that companies need to pay attention to external equity when they determine the level of pay.

Key Words : Equity, Distributive Justice, Procedural Justice, Organizational Commitment

* Professor, Korea University

** Professor, Ewha Womans University

I. 서론

급여관리의 목표는 기업이 유능한 인재를 확보하고 유지하며, 구성원들의 동기부여를 확대하는데 있다. 즉 개인에게 있어서 급여는 자신이 일하게 될 조직을 선택하고, 그 조직에 계속 남아 있을 것인지, 그리고 직무에 대한 만족과 담당 업무에의 전념정도를 결정하는데 중요한 요인으로 작용한다(Lawler, 1981). 한편 많은 기존의 연구들은 절대적 급여수준보다는 사회적 비교과정을 통해 개인들이 인지하는 상대적 급여수준이 개인의 태도와 행위를 예측하는데 좀 더 중요하다고 제시해왔다(Gerhart and Rynes, 2001). 즉 개인들은 그들의 급여수준을 타인들의(예를 들면 동일회사 혹은 경쟁기업의 다른 종업원) 급여수준과 비교한 후, 자신들의 상대적 급여수준이 공정하다고 지각할 때 긍정적인 행위와 태도를 형성하게 된다. 이와 더불어 일련의 연구들은 급여의 수준 못지않게 급여를 배분하는 조직상의 절차와 관행에 대한 개인들의 공정성 지각이 그들의 태도와 행위에 유의한 영향을 미친다는 점을 제시해왔다(Gerhart and Rynes, 2001).

한국의 경우 1990년대에 들어서면서부터 제조업의 인력부족 현상과 노동생산성을 상회하는 임금의 상승, 상품의 국제경쟁력 약화로 인한 수출 감소 및 산업구조의 변화 등이 가속화되면서, 조직의 입장에서는 과거 어느 때보다도 효율적 급여관리를 통한 생산성 향상의 필요성이 절실하게 되었다. 그와 동시에 그동안 자제되어 왔던 경제개발의 성과에 대한 왜곡된 분배구조 문제가 사회적 이슈로 등장하면서 성과의 공정한 배분에 대한 근로자들의 요구가 점증되고 있다. 또한 많은 기업에서 분배결정이 이루어지는 절차와 과정에 있어서의 공정성이 노사갈등의 가장 큰 원인들 중 하나가 되고 있다. 그러나 우리기업들에서 조직 구성원들이 실제로 자신의 급여 공정성을 어떻게 지각하고 있으며, 어떤 준거(referents)와의 비교를 중요하게 생각하는지, 그리고 절차공정성이 어느 정도 중요한지에 대한 경험적인 연구가 부족한 실정이다.

본 연구에서는 성과배분제를 실시하는 회사를 대상으로 하여 내부 및 외부 분배공정성과 절차공정성이 개인의 태도와 행위(예를 들어 조직몰입, 직무몰입, 급여만족 등)에 어떤 영향을 미치는지를 실증적으로 고찰하고자 한다. 성과배분제는 목표치를 상회하는 이익을 근로자들에게 배분함으로써 구성원들의 분배공정성 인식을 증가시킬 뿐만 아니라, 인센티브를 결정하는 과정에서 노조와 종업원들의 참여를 보장함으로써 절차공정성을 증진시키는데 기여할 수 있다(Kim and Park, 1997; Fong and Shaffer, 2003). 따라서 많은 기업들은 급여 관리상의 분배와 절차공정성을 높이기 위한 방안의 하나로 많은 회사들은 성과배분제를 도입하고 있으며, 실제로 많은 실증결과들은 성과배분제가 근로자들의 긍정적 행위와 태도를 유발하고 이것은 조직성적으로 연결된다는 것을 입증해왔다(Kruse, 1996; Long, 2001; Welbourne and Gomez-Mejia, 1995). 이러한 성과배분제의 긍정적 효과를 인지한 많은 한국기업들은 1990년대 이후 전통적 연공급제의 한계를 보완하기 위한 인센티브제도의 하나로써 성과배분제를 도입해오고 있다. 그러나 이러한 새로운 급여제도의 급속한 확산에도 불구하고, 조직 구성원들은 어떤 사회적 비교과정을 통해 그들의 급여를 평가하는지, 그리고 그들의 급여를 결정하는 과정과 절차를 어떻게 평가하

는지, 그리고 이러한 급여 배분과 결정과정에 대한 구성원들의 인식이 어떻게 조직효과성에 영향을 미치는지에 대한 연구는 미흡한 실정이다. 따라서 본 연구에서 성과배분제도를 실시하는 기업을 대상으로 분배공정성과 절차공정성을 연구하는 것은 매우 유용하다고 할 수 있다.

II. 이론적 배경 및 가설

2.1 분배공정성

公正性(justice or fairness)의 개념이 연구되기 시작한 것은 Homans(1961)가 ‘사회적 행동(Social Behavior)’이라는 책에서 ‘분배공정성(distributive justice)’라는 용어를 사용하면서 부터이다. 그는 교환관계(exchange relation)에 있는 두 사람은 자신이 들인 비용(cost)과 투자(investment)에 걸맞게 보상(reward)을 받아야 공정하게 느낀다고 주장하였다. 이같은 주장을 체계화시킨 Adams(1963, 1965)의 형평이론(equity theory)에 따르면, 사람들은 자신들의 ‘투입(input, 예를 들어 기술, 노력, 학력)’과 ‘결과(outcome, 예를 들어 급여)’를 비교대상이 되는 타인들의 투입, 결과와 비교함으로써, 자신들이 공정하게 보상을 받는지를 평가한다. 이 때 자신의 투입과 결과의 비율이 타인의 비율과 같을때 개인들은 형평(equity)을 경험하고, 그렇지 않을 경우 불형평(inequity)을 경험한다. 형평이론에서는 불형평을 심리적으로 불편한 긴장된 상태로 묘사하고, 개인들이 불형평을 경험하면, 불형평을 해소하기 위해서 다양한 방법을 사용한다. 즉, 분배결과가 불공정하다고 지각되면, 정서적으로는 분노 또는 죄책감을 느끼고(Weiss, Suckow, and Cropanzano, 1999), 인지적으로는 자신이나 타인의 기여도나 결과(outcome)에 대해 인지적 왜곡을 시도하거나 비교준거를 변화시킬 수 있으며(Adams, 1965; Austin and Walster, 1974), 행동적으로는 (1) 자신의 투입(기여도)을 변화, (2) 결과의 변화(급여인상 요구), (3) 조직을 이탈, (4) 타인의 투입과 결과를 변화시키려는 시도를 할 수 있다. 한편 분배공정성이 개인의 태도와 행동에 미치는 효과와 관련하여, 분배공정성은 분배의 결과에 초점을 맞추고 있기 때문에 조직 전체에 대한 태도(예를 들면 조직몰입과 이직의도)에 영향을 미친다기보다는 특정 분배의 결과에 대한 개인적 반응(예를 들면 직무만족과 급여만족)에 영향을 미친다(Cohen-Charash and Spector, 2001).

2.2 절차공정성

1970년대 후반에 들어서면서 조직공정성의 새로운 차원인 절차공정성(procedural justice)에 대한 연구가 시작되었다. 분배공정성은 이미 주어진 결과(예를 들어 급여액) 자체에 대한 지각된 정의를 가리키는 반면에, 절차공정성은 분배의 결정이 내려지기까지의 절차에 대한 지각된 정의를 말한다(Thibaut and Walker, 1975; Greenberg, 1987). 조직내에

서 인사고과평가, 봉급인상, 승진 등 제반 인사문제들이 어떠한 절차를 거쳐서 결정되는지는 각 결정에 대한 전반적 정의 평가의 중요 결정요인일 뿐만 아니라 조직 구성원들의 직무동기, 직무만족, 직무몰입, 조직몰입 등에 영향을 준다는 사실이 경험적으로 입증되어 왔다(김명언·이현정, 1992; Colquitt, Conlon, Wesson, and Porter, Ng, 2001; Lawler, 1971; Folger and Greenberg, 1985).

Leventhal(1976)은 사람들이 절차공정성을 평가하는데 보편적으로 사용하는 6가지 법칙(일관성, 편파억제, 정확성, 수정 가능성, 대표성, 윤리성)을 제시하였으며, Miceli, Jung, Near, and Greengerg(1991)는 급여체계에 대한 반응에 영향을 미치는 절차공정성 요인들로 참여(participation), 일관성(consistency), 그리고 정확성(accuracy)을 들고 있다. 한편, Greenberg(1986)는 급여만족에 영향을 미칠 수 있는 절차공정성 요인들로 1) 평가 이전에 피평가자가 의견을 표현할 수 있는지의 여부, 2) 인터뷰시에 양방적인 의사소통(two-way communication)이 이루어지는지, 3) 잘못된 평가제도를 수정할 수 있는 가능성, 4) 평가자가 피평가자와 얼마나 친숙한가 하는 것들을 제시하였다. 김명언·이현정(1992)의 연구에서는 주요사례기법(Critical Incident Technique)을 사용하여 절차공정성의 평가기준을 규명하였다. 이들의 연구는 참여, 윤리성, 편파억제, 일관성, 객관성이 절차공정성의 중요한 평가기준들을 밝혔다.

2.3 절차공정성 및 분배공정성과 조직 효과성

앞에서도 언급한 바와 같이 성과배분제를 실시하는 회사들에서는 근로자들의 집단적인 노력과 성과향상이 그들의 급여에 반영되게 함으로써 분배공정성을 높일 수 있다(Fein, 1982; Florkowski, 1987; Geare, 1976; Welbourne, Johnson, and Erez, 1998). 그리고, 근로자들이 비용절감 및 생산성 향상을 위한 의사결정 과정에 적극적으로 참여하게 함으로써, 절차공정성도 증진시킬 수 있다(Cooper, Dyck, and Frohlich, 1992; Gowen and Jennings, 1991; Kim, 1996). 근로자들이 제안제도와 의사결정 과정에 관여함으로써, 경영자들과 의사소통을 많이 하게 되고, 서로에 대한 이해 증진의 효과도 있다. 또한, 근로자들이 급여제도에 대한 정보를 더 많이 습득하게 되고, 급여체계에 대해서 자신들이 영향력이 있다고 생각하게 된다(Ebert and Mitchell, 1975). 따라서, 근로자들은 회사와 상사에 대해서 더욱 신뢰하게 되고 조직에 더욱 몰입하게 된다.

조직에서의 공정성 연구들은 절차공정성과 분배공정성이 조직 효과성에 다른 영향을 미친다는 것을 보여왔다(Cohen-Charash and Spector, 2001; Cropanzano, Prehar, and Chen, 2002; Roch and Shanock, 2006). 구체적으로 Folger and Konovsky(1989)의 연구 결과는 분배정의 요인들이 급여만족과 관련성이 있고, 절차정의 요인들은 급여만족보다는 조직몰입과 상사에 대한 신뢰도 등 조직관련 변수와 더 많은 상관이 많음을 보여주고 있다. 또한 McFarlin and Sweeney(1992)도 절차정의는 개인수준의 결과변인(personal outcomes - 직무만족, 급여만족)보다는 조직수준의 결과변인(organizational outcomes - 조직몰입, 상사에 대한 신뢰)에 더 많은 관련이 있다는 연구결과를 보고하고 있다. 다른 연구들(한주희·고수일, 2003; Masterson, Lewis, Goldman, and Taylor, 2000; Sweeney and McFarlin, 1993)에서

도 절차공정성이 분배공정성보다 조직몰입과 더 강한 관련이 있었다. 따라서, 본 연구에서도 절차공정성은 조직 수준의 변인들 즉, 조직몰입과 이직의도에 유의미한 영향을 미칠 것으로 가설을 설정하였다.

가설 1: 절차공정성이 높다고 인식할수록 조직몰입은 높아지고, 이직의도는 낮아질 것이다.

분배공정성과 절차공정성이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 연구들에 있어서, 절차공정성은 조직수준의 변인에 유의미한 영향을 미치고, 분배공정성은 개인수준의 변인들에 유의미한 영향을 미친다고 보고하고 있다. 그러나 이러한 연구에서는 어떤 비교준거와 비교해서 분배공정성을 지각하는지를 간과해 왔다. 기존의 연구들에서 분배공정성이 조직수준의 변인들에 영향을 미치지 않았던 것은 분배공정성을 내부 분배공정성 및 외부 공정성으로 구분하지 않았기 때문일 수 있다. 본 연구에서는 내부 분배공정성과 외부 분배공정성으로 구분지어 이 두 가지 분배공정성이 조직효과성에 미치는 차별적인 영향력에 대해서 살펴 보고자 한다.

형평이론에 기초한 급여비교준거에 관한 연구들에 따르면, 사람들은 자신의 급여에 대한 만족을 평가할 때 다양한 비교준거(multiple referents)를 사용한다. 구체적으로 Goodman(1974)은 77%의 사람들이 자신의 급여를 평가할 때 두 개 이상의 비교준거를 사용한다고 하였다. Hills(1980)도 개인들은 자신의 급여를 평가하기 위해서 조직내의 타인, 조직 외부의 타인 모두를 비교준거로 선택한다는 결과를 얻었다. 이와 유사하게 Bloom and Michel(2002)도 개인들의 조직내 상사 뿐만 아니라 경쟁기업에 있는 유사한 개인들을 분배공정성을 평가하기 위한 비교기준으로 사용한다는 사실을 입증하였다.

한편, Lawler(1981)는 형평성을 차별적 비교 개념으로 보는 것이 불형평성을 경험한 개인의 반응을 예언하는데 있어서 유용하다고 제안하였다. 즉, 비교대상이 누구냐에 따라서 개인의 반응이 달라진다는 것이다. 이러한 주장은 또한 Scholl, Cooper, and McKenna(1987)의 연구에서도 지지되었다. 구체적으로 그들은 형평성을 크게 외부 불형평과 내부 불형평으로 구분하였는데, 외부 불형평(external inequity)이란 동종업체에서 동일한 직무를 수행하는 사람과 비교했을 때의 지각된 불형평을 말하고, 내부 불형평(internal inequity)은 조직내에서 동일한 직무를 수행하는 사람 및 다른 직무를 수행하는 사람과 비교했을 때의 불형평성을 가리킨다. 그들의 연구결과에 따르면, 외부 불형평성은 조직에 남으려는 의도에 부적(負的) 영향을 미쳤고, 내부 불형평성은 수행수준(performance)에 영향을 미쳤다. 즉, 조직 외부의 타인(동종업체에서 동일한 직무를 수행하는 사람)과 비교하여 불형평성을 경험했을 때는 조직을 떠나려 함으로써 형평성을 유지하려 하는데 반하여, 조직내에서 동일한 직무를 수행하는 타인과 비교하여 불형평성을 경험했을 때는 자신의 수행수준(performance)을 떨어뜨림으로써 형평성을 유지하려는 경향성이 있었다.

이러한 선행연구결과를 토대로 본 연구는 외부 분배공정성도 절차공정성과 마찬가지로 조직수준의 변인들에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상한다. 즉 조직외부에 있는 타인들(예를 들어, 같은 업종의 다른 조직에서 동일한 직무를 수행하는 사람, 또는 비슷한 나

이에 있는 사람)과 비교했을 때의 외부 분배공정성은 조직수준의 변인들 즉, 조직몰입과 이직의도에 유의미한 영향이 있을 것으로 예상된다. 구체적으로 다른 조직에 있는 자신과 유사한 사람들이 그들의 노력에 비해 더 많은 급여를 받는다고 인식할 경우, 개인들의 조직 몰입도는 낮아지고, 다른 조직으로 옮기려는 의직 의도는 높아질 것이다.

가설 2: 외부 분배공정성이 높다고 인식할수록 조직몰입은 높아지고, 이직의도는 낮아질 것이다.

본 연구는 내부 분배공정성과 외부 분배공정성은 근로자들의 태도와 조직효과성에 차별적인 영향력을 가지고 있는지를 살펴보고자 한다. 내부 분배공정성이 조직효과성에 미치는 영향은 외부 분배공정성이 조직효과성에 미치는 영향과는 다른 패턴을 보일 것이다. 기존의 분배공정성 연구(Folger and Konovsky, 1989; McFarlin and Sweeney, 1992)등에서와 마찬가지로, 내부 분배공정성은 개인수준의 변인들에 많은 영향력이 있을 것이다. 조직 내부의 타인과 비교해서 불형평성(직무형평성, 회사형평성)을 지각하였을 때는 개인적인 변인들 즉, 급여만족과 직무만족이 떨어질 것이다. 같은 조직 내에서 다른 직무를 수행하는 사람이 자신보다 더 많은 급여를 받는다는 것을 알면, 자신의 직무에 대한 만족도가 떨어질 것이고, 급여만족도 떨어질 것이다.

가설 3: 내부 분배공정성이 높다고 인식할수록 급여만족과 직무만족은 높아질 것이다.

한편 많은 연구자들은 분배공정성과 절차공정성의 개인의 태도와 행위에 대한 상호작용효과를 주지해왔다. Greenberg(1987)와 Welbourne(1998)은 회사의 급여수준이 낮은 경우에는 절차공정성이 분배공정성보다 조직효과성에 더 큰 영향을 미치는 반면에, 급여수준이 높은 경우에는 분배공정성이 절차공정성보다 조직효과성에 더 큰 영향력을 보인다고 제시하였다. 유사하게 Brockner and Wiesenfeld (1996)는 절차공정성을 인지하는 경우 개인들은 상대적으로 낮은 보상에 의해 덜 부정적으로 반응하며, 절차공정성과 분배공정성이 낮은 경우 가장 높은 부정적인 반응을 보인다고 주장하였다. 또한, Kwon(2006)은 한국기업과 말레이시아 기업들을 대상으로 한 연구에서 조직몰입과 이직의도에 대한 두 가지 공정성의 상호작용효과를 발견하였다. 이러한 선행연구 결과를 토대로 본 연구에서는 외부 및 내부 분배공정성에 초점을 맞추고, 절차공정성이 어떻게 그들의 개인의 태도와 행위에 대한 효과를 조절하는지를 살펴보고자 한다.

가설 4: 조직구성원의 태도에 대한 내부 및 외부 분배공정성의 효과는 절차공정성에 의해 조절될 것이다.

가설 4-1: 직무만족 및 급여만족에 대한 내부 분배공정성의 효과는 절차공정성에 의해서 조절될 것이다.

가설 4-2: 조직몰입 및 이직의도에 대한 외부 분배공정성의 효과는 절차공정성에 의해서 조절될 것이다.

Ⅲ. 연구방법

3.1 연구대상

본 연구에서는 성과배분제를 실시하고 있는 국내 다섯 개 중소기업에 근무하는 현직자를 대상으로 자료를 수집하였다. 성과배분제를 실시하고 있는 기업에서는 그룹의 성과 평가 결과에 따라 성과급이 달라지기 때문에 내부 분배공정성을 측정하기에 적합한 표본 집단이라 할 수 있다. 전체 447부의 설문지를 배포하여 총 323부가 회수되었으며, 이 중 설문지 응답이 불성실한 것으로 판단되는 4부를 제외하고 최종분석에는 319명의 응답 자료가 사용되었다(71% 회수율). 다섯 개 회사 중 4개회사는 일반제조업이었으며(제조 1: 51명(16%), 제조 2: 17명(5%), 제조 3: 121명(38%), 제조 4: 83명(26%)), 한 개 회사는 제약업(47명(15%))이었다. 분석에 포함된 조사대상자들의 성별을 살펴보면 남성이 201명(63%), 여성이 118명(37%)이었으며, 평균연령은 28.5세이며, 현재 직장에서의 근속기간은 57.0개월이었다.

3.2 측정도구

3.2.1 공정성 측정

분배공정성을 측정하는 문항들은 Scholl et al.(1987)의 연구에서 사용한 급여비교 문항을 수정 보완하여 사용하였다. Scholl et al.(1987)은 사람들이 자신의 급여를 평가할 때 비교하는 준거들을 체계적이고 구체적으로 분류하고 있다. 본 연구에서는 비교 준거들을 내부 대상과 외부 대상으로 나누어 내부 분배공정성과 외부 분배공정성을 측정하였다. 각 문항이 의미하는 비교 준거들에 비해 얼마나 많이 혹은 적게 받는지를 7점 척도에 평정하도록 하였다(1 = “아주 적다” 7 = “매우 많다”). 내부 분배공정성은 회사 내 타인과 비교하는 두 문항을, 외부 분배공정성은 회사 외부의 타인과 비교하는 다섯 문항을 사용하였으며(문항 예는 <표 1> 참조), 내부 분배공정성의 신뢰도(Cronbach's Alpha)는 .72, 외부 분배공정성의 신뢰도는 .87이었다.

절차공정성을 측정하는 문항들은 Heneman(1985)과 김명언·이현정(1992)의 연구에서 사용된 문항 중 급여에 관련된 다섯 문항을 수정 보완하여 사용하였다. 신뢰도는 .70이었다.

3.2.2 결과변인 측정

조직몰입은 개인과 조직체의 심리적 결합의 한 형태로 조직 구성원들이 조직의 목표와 가치를 수락하고 조직에 대하여 가지는 일체감 정도를 나타낸다. 이를 측정하기 위해 Mowday and Steers(1979)가 개발한 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)의 8문항

을 사용하였다($\alpha = .79$). 이직의도는 Miceli et al.(1991)이 만든 두 문항을 사용하였다($\alpha = .62$). 직무만족은 조직구성원들이 직무와 관련된 세 측면에 만족하고 있는 정도로 Hackman and Oldham(1975), Quinn and Staines(1977)의 네 문항을 사용하였으며($\alpha = .77$), 급여만족은 Heneman(1985)의 PSQ(Pay Satisfaction Questionnaire)의 네 문항을 사용하였다($\alpha = .79$). 인구통계학적 특성에 대한 문항을 제외한 나머지 문항들에 대해 자신이 동의하는 정도를 리커트(Likert) 7점 척도(1 = “전혀 그렇지 않다” 7 = “매우 그렇다”)에 응답하도록 하였다.

3.2.3 통제변인

개인수준과 회사수준의 변인들의 영향력을 통제하기 위해 본연구에서는 개인수준의 통제변수로 성별과 연령을 고려하였으며, 회사수준의 변인으로는 회사 크기와 산업군을 통제하였다. 회사 크기는 종업원수로 조작화하였으며, 산업군은 연구대상의 산업군 중 4개의 회사가 일반 제조업에 해당하므로 제약업과 구분하여 제약업을 1로 나머지 제조업을 0으로 코딩하였다.

IV. 연구결과

4.1 타당도 검증

본 연구의 결과 분석에 앞서 먼저 조직 내 공정성 유형이 개념적으로 독립된 요인인지를 알아보기 위해 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)를 실시하였다. 특히 분배공정성의 두 가지 개념인 외부 분배공정성과 내부 분배공정성이 독립된 요인인지를 알아보기 위해 외부 분배공정성, 내부 분배공정성, 절차공정성, 조직몰입, 이직의도, 직무만족, 급여만족을 포함하는 7요인 모형과 외부 분배공정성과 내부 분배공정성을 하나의 요인으로 구성한 6요인 모형을 비교하였다. 이를 위해 조직몰입 8문항은 모형의 간편성(parsimony)을 높이고 추정 오차를 줄이기 위해 조직몰입 잠재변수에 8문항의 지표를 사용하여 CFA를 한 후 계수크기에 따라 문항을 나열한 후 크기에 따라 3배수로 묶어(예, 1, 4, 7번째 문항들) 평균을 구하는 무선분할 방법(random split method)을 사용하여 세 개의 지표(parcel)를 구성하였다(Coffman and MacCallum, 2005). 무선 분할한 결과는 <표 1>에 나온 것과 같다.

7요인 모형과 비교하여 검증한 6요인 모형은 7요인 모형의 내부 분배공정성과 외부 분배공정성, 두 잠재변수 간의 상관(correlation)을 1로 고정하여 구성하였고, 이럴 경우 두 모형 간 자유도의 차이는 1이 된다. 두 모형의 χ^2 차이검증 결과 7요인 모형($\chi^2 = 401.173$, $df = 231$, $CFI = .934$, $TLI = .915$, $RMSEA = .048$)이 6요인 모형($\chi^2 = 484.859$, $df = 1$, $CFI = .902$, $TLI = .874$, $RMSEA = .059$)에 비해 요인 구조가 적합한 것으로 나타났다($\Delta\chi^2 = 83.686$, $\Delta df = 1$, $p < .01$). 본 연구에 사용된 설문문항과 확인적 요인분석의 결과인 경로추정치를 <표

1>에 제시하였다.

〈표 1〉 측정도구의 확인적 요인분석 결과 경로추정치

이론 변수	측정변수	표준화 추정치 (결정비율)
절차 공정성	봉급결정 과정에서 비윤리적(비도덕적)인 일이 종종 일어난다.	.591 (-)
	봉급액을 정하는 기준이 애매하다.	.564 (7.263)
	실제 적용되는 기준(방침)이 수시로 바뀐다.	.574 (7.346)
	임금협상 과정에서 노사 양측의 일시적인 감정에 의해 좌우되는 경우가 빈번하다.	.716 (8.214)
내부 분배 공정성	봉급액을 정하는데 회사 밖의 외부압력단체가 영향을 끼친다.	.439 (6.040)
	우리 회사에서 나와 같은 직무를 수행하는 사람 중에서 비슷한 학력, 근속연수, 직책에 있는 사람에 비교해서 나의 봉급은.	.723 (-)
외부 분배 공정성	우리 회사에서 나와 다른 직무를 하고 있는 사람 중에서 비슷한 학력, 근속연수, 직책에 있는 사람과 비교해서 나의 봉급은.	.787 (7.425)
	업종과는 상관없이 나와 동일한 직책에 있는 사람의 평균 봉급과 비교했을 때, 나의 봉급은.	.683 (-)
조직 몰입	동종업체에서 나와 같은 직무를 수행하는 사람 중에서 비슷한 학력, 근속연수, 직책에 있는 사람과 비교해서 나의 봉급은.	.786 (12.433)
	업종과는 상관없이 나와 동일한 학력을 가진 사람의 일반적인 봉급수준과 비교해서, 나의 봉급은.	.872 (13.506)
	업종과는 상관없이 나와 비슷한 나이에 있는 사람의 일반적인 봉급수준과 비교해서, 나의 봉급은.	.839 (13.143)
	나는 이 회사의 발전을 위해 나에게 주어진 의무 이상으로 많은 노력을 기꺼이 할 것이다.	.664 (-)
이직 의도	이 회사는 내가 최선을 다해 업무를 수행할 수 있도록 격려해 준다.	.674 (9.876)
	이 회사에서 계속 근무해도 내가 얻을 것은 별로 없다.	.785 (10.946)
	이 회사의 일원인 것을 다른 사람에게 자랑스럽게 말한다	.821 (-)
	나의 가치관과 이 회사의 가치관은 매우 유사하다.	.545 (7.021)
직무 만족	나는 친구들과 이 회사가 일해 볼 가치가 있는 훌륭한 회사라고 말한다	.826 (-)
	나는 진정으로 이 회사의 장래에 대해 관심을 가지고 있다.	.752 (13.443)
	내가 입사를 고려했던 많은 회사들 중에서 이 회사를 택한 것은 잘 한 결정이다.	.592 (10.261)
	나는 내가 맡고 있는 직무를 다른 사람에게 적극적으로 추천할 것이다.	.634 (11.147)
급여 만족	나의 봉급 인상이 이루어지는 방식에 대한 만족	.733 (-)
	우리 회사의 최근 봉급인상률에 대한 만족	.673 (9.992)
	과거의 평균 봉급 인상률에 대한 만족	.628 (9.447)
	만약 봉급제도에 대한 선거가 있다면, 현재의 제도를 계속 따르자고 투표하겠다	.647 (9.964)

4.2 기초통계 및 상관관계 분석

본 연구에서 사용한 변수들의 기술통계와 상관관계 분석 결과를 <표 2>에 제시하였다. 상관관계 분석 결과를 살펴보면, 먼저 절차공정성과 분배공정성 간의 유의미한 정적 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 그러나 타당도 분석을 통해 내부/외부 분배공정성과 절차공정성이 서로 구별되는 개념임을 검증하였으므로 응답자들이 이들 개념을 구분하여 응답하였다고 볼 수 있다. 또한 외부 분배공정성은 결과변인인 조직몰입, 이직의도, 직무만족, 급여만족 등과 유의미한 상관관계를 보였으며, 내부 분배공정성은 급여만족과 유의미한 상관관계를 나타내고 있다.

<표 2> 변수들의 기술통계치 및 상관계수

변수명	평균	표준 편차	신뢰도	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 성별 ^a	.643	.479											
2 연령	28.52	6.851		.660**									
3 회사 크기 ^b	83.58	33.736		-.035	.031								
4 산업군 ^c	.15	.355		.018	-.028	-.452**							
5 절차공정성	3.724	.860	.700	-.208**	-.127*	.242**	-.116*						
6 내부분배공정성	3.448	.807	.721	-.053	-.093	.007	.031	.283**					
7 외부분배공정성	2.676	.867	.871	-.175**	-.174**	-.048	.093	.431**	.411**				
8 조직몰입	4.341	.836	.792	.104	.128*	-.039	-.008	.176**	.089	.264**			
9 이직의도	3.305	1.347	.618	-.161**	-.221**	.023	.005	-.029	-.037	-.113*	-.612**		
10 직무만족	4.105	1.255	.769	.074	.097	-.035	-.012	.109	.069	.160**	.452**	-.315**	
11 급여만족	3.063	1.012	.787	-.255**	-.187**	.050	-.001	.556**	.366**	.670**	.277**	-.075	.202**

^a 성별은 여성을 0, 남성을 1로 코딩, ^b 종업원수, ^c 제약업을 1로 코딩, 제조업 0

* p < .05, ** p < .01

4.3 가설검증

본 연구에서는 연구가설을 검증하기 위해 위계적 회귀분석(Hierarchical linear regressions)을 실시하였다. 각 결과변인에 대하여 세 가지 모형을 위계적으로 적용하였으며, 회귀분석을 하기에 앞서 절차공정성, 내부 분배공정성, 외부 분배공정성에 대해서는 Aiken and West(1991)의 제안에 따라 평균에 의해 중심화를 실시하였다. 모형 1에서는 통제변수(성별과 연령)와 절차공정성을 포함하였으며, 모형 2에서는 내부 분배공정성과 외부 분배공정성을 투입하였고, 모형 3에서는 외부 및 내부 분배공정성과 절차공정성의 상호작용 항을 투입하였다. 분석결과는 <표 3>에 제시하였다.

가설 1은 절차공정성의 조직몰입과 이직의도에 대한 주효과에 관한 가설이며, <표 3>의 모형 1에서 보듯 절차공정성은 조직몰입과 긍정적 관계를 가지지만 이직의도와는 통계적으로 유의미한 관계를 가지지 않았다. 따라서 가설 1은 부분적으로 지지되었다. 가설 2와 가설 3은 분배공정성의 주효과에 대한 가설로 <표 3>에서 각 결과변인의 모형 2에서

검증되었다. 그 결과, 모형 2가 모형 1에 비해 모든 결과변인에 대해 유의미한 설명력을 나타내었다(조직몰입: $\Delta R^2 = .114, p < .01$, 이직의도: $\Delta R^2 = .048, p < .01$, 직무만족: $\Delta R^2 = .052, p < .01$, 급여만족: $\Delta R^2 = .504, p < .01$). 즉, 절차공정성을 통제하고 분배공정성의 결과변인에 대한 설명력이 존재하고 있다고 볼 수 있다. 그러나, 내부 분배공정성과 외부 분배공정성의 구체적인 효과에 대해 살펴보면, 모든 결과변인에서 내부 분배공정성에 비해 외부 분배공정성이 유의미한 효과를 나타내고 있다(조직몰입: $\beta = .260, p < .01$, 이직의도: $\beta = -.209, p < .01$, 직무만족: $\beta = .166, p < .05$, 급여만족: $\beta = .495, p < .01$). 따라서, 가설 2는 지지된 반면, 가설 3은 지지되지 않았다.

〈표 3〉 분배공정성과 절차공정성에 대한 위계적 회귀분석 결과

	조직몰입			이직의도			직무만족			급여만족		
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 1	모형 2	모형 3	모형 1	모형 2	모형 3	모형 1	모형 2	모형 3
성별더미 ^a	.029	.072	.089	.001	-.018	-.023	.012	.037	.027	-.207*	-.109*	-.112*
연령	.098	.138+	.122	-.247**	-.276**	-.276**	.093	.121	.133	-.045	.030	.039
회사 크기 ^b	-.072	-.080	-.069	.090	.077	.077	-.073	-.079	-.085	.026	-.016	-.020
산업군 ^c	-.041	-.049	-.048	.074	.084	.084	-.051	-.059	-.058	.001	-.014	-.013
절차공정성		.120*	.121*		.005	.001		.060	.062		.329**	.333**
내부 분배공정성		.036	.055		-.038	-.053		.063	.055		.062	.070
외부 분배공정성		.260**	.270**		-.209**	-.201**		.166*	.156*		.495**	.480**
내부 분배공정성 × 절차공정성			.123+			-.050			-.067			-.005
외부 분배공정성 × 절차공정성			-.134*			-.017			.106			.093*
R ²	.018	.132	.149	.067	.115	.119	.015	.067	.075	.059	.563	.571
ΔR^2		.114**	.017*		.048**	.003		.052**	.009		.504**	.008*

주) 제시된 수치는 표준화 회귀계수임.

^a 성별더미는 남성을 1, 여성을 0로 코딩, ^b 종업원수, ^c 계약업을 1로 코딩, 제조업 0

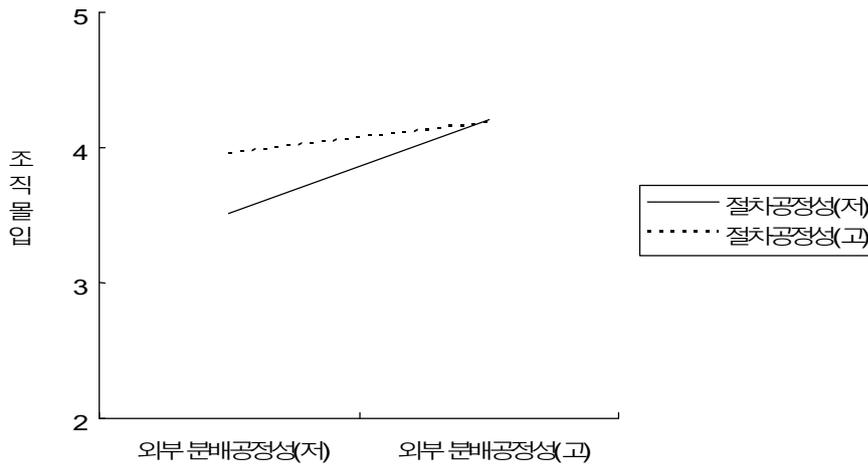
+ $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$

가설 4에서 논의한 절차공정성의 조절효과는 내부 분배공정성과 외부 분배공정성에 대한 절차공정성의 상호작용 항을 투입한 모형 3에서 검증할 수 있다. 모형 3에서 보듯 내부 분배공정성과 절차공정성의 상호작용 항은 어떤 결과변인들과도 통계적으로 유의미한 관계를 가지지 않았고, 따라서 가설 4-1은 기각되었다. 이에 반해 절차공정성은 외부 분배공정성이 조직몰입과 급여만족에 미치는 영향에 대해 조절효과를 보이는 것으로 나타났다(조직몰입: $\beta = -.134, p < .05$, 급여만족: $\beta = .093, p < .05$). 그러나 절차공정성은 외부 분배공정성이 이직의도에 미치는 영향에 관련하여서는 조절효과를 가지지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-2는 부분적으로 지지되었다.

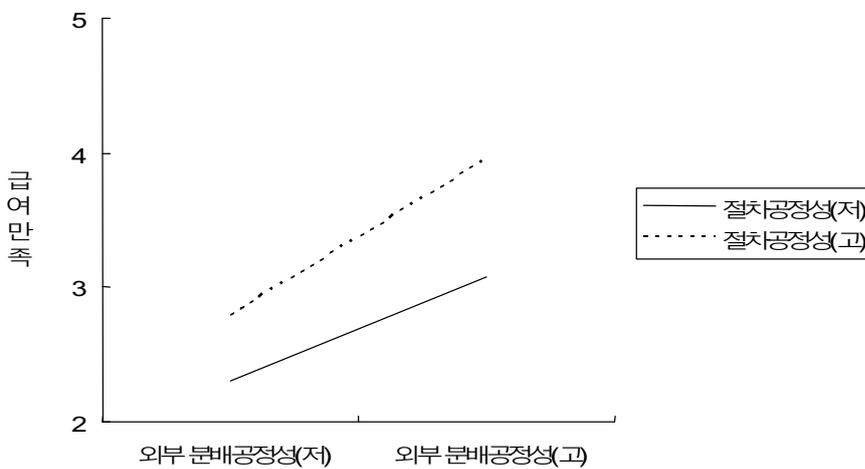
절차공정성과 외부 분배공정성간의 상호작용을 해석하기 위해 Aiken and West(1991)가 제안한 방식에 의해 절차공정성의 표준편차(.860)를 기준으로 두 개의 회귀방정식을 구해

<그림 1>과 같이 그래프를 작성하였다. <그림 1>에서 보듯이 외부 분배공정성이 높은 경우 절차공정성은 조직몰입에 유의미한 차이를 유발하지 않는데 반해, 외부 분배공정성이 낮은 경우 절차공정성은 조직몰입에 유의미한 차이를 유발하였다. 급여만족에 대해서도 같은 방식으로 <그림 2>를 작성하였으며, <그림 2>에서는 급여만족에 대한 외부 분배공정성의 효과를 절차공정성이 조절하는 것으로 나타났다. 즉, 절차공정성이 높을수록 외부 공정성에 의한 급여만족도 증가가 더 큰 것을 알 수 있다.

<그림 1> 외부 분배공정성과 조직몰입간의 관계에서 절차공정성의 조절효과



<그림 2> 외부 분배공정성과 급여만족간의 관계에서 절차공정성의 조절효과



V. 결 론

5.1 연구결과의 요약 및 의의

본 연구에서는 성과배분제를 실시하는 회사들에 있어서 절차공정성과 내부 및 외부 분배공정성이 조직 효과성 변인들에 어떻게 영향을 미치는지를 살펴보았다. 절차공정성은 조직몰입, 이직의도, 급여만족에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 예상과 달리 분배공정성 변인들을 삽입하는 경우 절차공정성의 조직몰입 대한 유의미하지 않은 것으로 나타났으며, 이는 절차공정성과 분배공정성 변인들과의 강한 상관관계에 기인한 것으로 보인다. 한편 외부 분배공정성은 모든 변인들(조직몰입, 이직의도, 직무만족, 및 급여만족)에 모두 유의미한 영향을 미치는데 반해, 내부 분배공정성은 급여만족에만 유의미한 영향을 미쳤다. 마지막으로 분배공정성과 절차공정성 간의 상호작용에 관해서는, 절차공정성은 내부 분배공정성에 대해 조절효과를 가지지 않는데 반해, 외부 분배공정성과는 조직몰입과 급여만족에서 유의미한 조절효과를 가지는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과는 몇가지 측면에서 이론적 시사점을 제시한다. 먼저 이전의 많은 연구자들은(한주희 · 고수일, 2003; Folger and Konovsky, 1989; Masterson, Lewis, Goldman, and Taylor, 2000; McFarlin and Sweeney, 1992) 절차 공정성은 조직수준의 변인들(예를 들어, 조직몰입, 이직의도)에 영향력이 있고, 분배공정성은 개인수준의 변인들(예를 들어, 급여만족과 직무만족)에 영향력이 있다고 보고하였다. 그러나 본 연구에서는 외부 분배공정성이 절차공정성보다 조직수준의 변인들에 더 유의미한 영향력을 가지는 것으로 나타났다. 즉, 회사 밖에 있는 비교군들과 비교해서 형평성을 높게 지각할수록 조직몰입은 높고 이직의도는 낮았다. 이러한 결과는 절차공정성보다 분배공정성이 조직몰입(송지준, 2005; 정범구 · 이상석, 1997; Greenberg, 1994)과 이직의도(Roberts, Colson, and Chonko, 1999)를 더 잘 설명한다는 선행연구들과 일치하는 결과이다.

또한 본 연구에서는 외부 및 내부 분배공정성이 조직효과성 변인에 차별적인 영향력을 가질 것으로 예상하였다. 즉 내부 분배공정성은 개인수준의 변인들(급여만족과 직무만족)에 상관이 있을 것으로 예상하였고 외부 분배공정성은 조직수준의 변인들(조직몰입과 이직의도)에 유의미한 영향력이 있을 것이라 예상하였다. 그러나 외부 분배형평성은 모든 조직효과성 변인들에 유의미한 영향력을 가지는데 반해, 내부 분배형평성 변인은 어떤 조직효과성 변인들과도 유의미한 영향력을 가지지 않는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구결과는 성과배분제를 실시하는 현재의 연구대상 기업에서는 외부 분배공정성이 내부 분배공정성보다 조직효과성을 예측하는데 더 유의미한 변수라는 시사점을 제공한다.

마지막으로 이전의 연구들(Folger and Konovsky, 1989; McFarlin and Sweeney, 1992)과 달리 본 연구에서는 외부 분배공정성을 고려하는 경우 절차공정성은 조직수준의 변인들에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그러나, 조직몰입에 있어서 절차공정성은 외부 분배정의와 유의미한 상호작용이 있었다. 즉 외부 분배공정성이 낮은 경우 절차공정성은 조직몰입에 유의미한 영향력을 가진다. 따라서, 조직몰입과 전반적인 조직경영에 대한 신뢰를 증대시키기 위해서는 절차정의에 대해서도 많은 관심을 가질 필요가 있음을 시사해 주고 있다. 또한, 급여만족에 있어서도 외부 분배공정성과 절차공정성은

상호작용효과가 있었다. 이때의 상호작용패턴은 외부 분배공정성과 절차공정성이 모두 높은 경우에 급여만족에 있어서 시너지 효과가 나타나는 것이었다. 이러한 결과는 급여만족은 기본적으로 분배와 절차에 대한 다차원적인 요소들을 포함하고 있고, 따라서 절차공정성과 분배공정성 어느 한쪽만 충족될 때보다는 양쪽 모두 충족될 때에 그 효과성이 크게 나타날 수 있다(Henenman and Schwab, 1985).

본 연구의 결과는 다음과 같은 현장적 시사점을 제공해 주고 있다. 첫째, 회사원들이 지각하는 공정성의 정도는 그들이 자신의 직무에 쏟는 노력과 직무에 대해 갖는 만족도, 그리고 조직에 몰입하고 조직에 대한 일체감을 가름한다는 점을 시사해 준다. 따라서 공정성의 양상은 공정한 조직이라는 이미지 관리 차원에서 뿐만 아니라, 생산성 제고, 사기, 직장생활에 대한 만족을 결정하는 중요한 조직관리의 과제로 인식되어야 한다.

둘째, 중소기업들이 조직 공정성 측면에 더 많은 관심을 기울일 필요가 있다는 것이다. 즉, 급여수준에 있어서 조직 외부의 타인과 비교한 형평성을 갖도록 하여야 하며, 조직 구성원들이 적극적으로 참여할 수 있는 장을 마련하여야 하고, 설정한 기준은 일관성 있게 지키도록 하여야 한다. 또한 노사간에 솔직한 대화를 통한 신뢰로운 관계의 구축이 중소기업에서 근로자들의 조직몰입에 지대한 영향을 미친다는 것을 명심할 필요가 있다.

5.2 연구의 제한점 및 향후연구를 위한 제안

본 연구의 제한점 및 앞으로의 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 횡단적 연구이기 때문에 지각된 정의와 결과 변인들간의 인과적 관계를 강하게 논할 수는 없다. 즉, 제반 비교 준거 상에서의 정의의 지각이 급여만족, 직무만족, 직무몰입과 조직몰입을 결정하는 변인으로 상정하는 본 연구의 가설적 인과모델과 정반대의 인과관계도 가능할 수 있다. 예컨대, 조직에 보다 더 몰입함으로써 분배공정성을 더 높게 지각할 수 있다. 그러나 기존의 이론적 연구(Folger and Greenberg, 1985), 실험연구(Folger, 1977), 그리고 종단적 연구(Tyler, 1987)들은 정의에 대한 지각으로부터 조직효과 성변인으로의 인과관계 도식이 더 타당함을 간접적으로 시사해 주고 있다. 추후 연구에서는 분배공정성 및 절차공정성이 조직의 변화, 개인동기의 변화, 규범 또는 문화의 변화에 미치는 영향을 종단적으로 고찰할 필요가 있다.

본연구의 결과는 내부 분배공정성이 개인수준의 변인들에 유의미한 영향을 끼치지 못하였다. 그렇다고 하여서, 내부 분배공정성이 중요하지 않은 요소라고 완전히 단정지을 수는 없다. 본연구의 설문대상은 조직 내에서의 급여의 다양성을 위하여, 연공급제가 아닌 성과배분제를 실시하는 회사를 대상으로 연구하였다. 하지만, 성과배분제를 하는 회사라 하더라도, 조직내에서의 팀간, 직무간, 개인간 급여차이가 충분히 많지 않으므로 표본의 분산이 적어 이런 결과를 산출했을 가능성이 있다. 본 연구에서 내부 분배공정성에 대한 기업 간 등분산성을 검증한 결과(Levene Statistic = 1.296, df = 4,313, p = .272), 등분산성 가정은 타당한 것으로 나타났다. 하지만, 현재 자료에서 팀 혹은 부서를 인식할 수 있는 항목이 없기 때문에, 내부 분배공정성에 대한 팀별 차이를 확인하는 것은 불가능하였다. 따라서, 향후 연구에서는 조직내 개인간, 직무간 급여차이가 많은 기업들을 대상으로

내부 분배공정성의 역할에 대한 연구를 할 수 있을 것이며, 또한 팀 기반 성과급의 효과 역시 향후 주요 연구 과제가 될 것이다.

추후 연구에서는 조직 효과성을 증진시키는데 있어서, 외부 분배공정성 중 어떤 비교 준거가 더 중요한지에 대한 연구를 할 수 있을 것이다. 많은 중소기업들이 동종업계에 있는 회사들의 급여수준만을 고려하여 근로자들의 급여수준을 결정하는 경향이 있다. 하지만 이것은 바람직하지 않을 가능성도 있다. 왜냐하면, 실제로 근로자들은 동종업계 형평성보다는 동년배 형평성을 더 중요시할 수도 있기 때문이다. 즉, 자신의 급여수준을 비교할 때, 동종업계로만 국한하지 않고 자기와 학력이 비슷한 사람이나 나이가 비슷한 사람을 가장 중요한 비교준거로 사용할 수도 있다는 것이다. 그렇다면, 중소기업에서 임금을 설계할 때, 동종업계로만 국한하지 말고 여러 업계의 급여수준을 고려해야 할 것이다. 따라서, 좀더 구체적으로 어떤 비교 준거의 역할이 중요한지를 밝혀내는 연구는 유용할 것이다.

마지막으로, 본 연구에서는 지각된 개인의 만족(급여만족, 직무만족)과 몰입도(조직몰입, 노조몰입)를 사용하여 분배공정성과 절차공정성의 효과성을 측정하였다. 물론 지각된 조직몰입과 같은 개인의 태도가 회사에 유익한 변화들을 가져오리라 기대된다. 즉, 조직몰입도가 높은 사람은 자신이 속한 회사의 효과성을 높이기 위해 자신의 일을 더욱 열심히 할 것이고, 결근율과 이직 의도는 적어질 것이다(Angle and Perry, 1981; Florkowski and Schuster, 1992). 그러나, 앞으로의 연구에서는 보다 더 객관적인 자료(자발적 결근률, 1인당 생산성 향상 정도, 이직률 등)를 사용하여 분배공정성과 절차공정성의 효과성을 검증할 필요가 있다.

〈참 고 문 헌〉

- 김명언 · 이현정(1992), “조직공정성: 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 봉급만족과의 관계”, 『한국심리학회지: 사회』, 제6권, 제2호, pp. 11-28.
- 송지준(2005), “호텔종사원이 지각하는 조직공정성과 심리적 계약위반이 결과변수에 미치는 영향”, 『관광, 레저연구』, 제17권, 제3호, pp. 171-190.
- 정범구 · 이상석(1999), “조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향에 있어서의 상사에 대한 신뢰의 매개효과에 관한 연구”, 『경영논집』, 제15권, pp. 209-224.
- 한주희 · 고수일(2003), “급여탄력성에 따른 조직 공정성, 회사-구성원 교환관계 및 조직몰입에 대한 연구”, 『인사조직연구』, 제11권, 제2호, pp. 171-197.
- Adams, J. S.(1963), “Toward an understanding of inequity,” *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.67, pp. 422-436.
- Adams, J. S.(1965), *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz(Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Aiken, L. S. and S. G. West(1991), *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Angle, H. L. and J. L. Perry(1986), “Dual commitment and labor-management relationship climates,” *Academy of Management Journal*, Vol.29, No.1, pp. 31-50.
- Austin, W. and E. Walster(1974), Participant’s reactions to “equity with the world,” *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.10, pp. 528-548.
- Bloom, M. and J. Michel(2002), “The relationships among organizational context, pay dispersion and managerial turnover,” *Academy of Management Journal*, Vol.45, pp. 33-42.
- Brockner, J. and B. M. Wiesenfeld(1996), “An integrative framework for explaining reactions to decisions: The interactive effects of outcomes and procedures,” *Psychological Bulletin*, Vol.120, pp. 189-208.
- Coffman, D. L. and R. C. MacCallum(2005), “Using parcels to convert path analysis models into latent variable models,” *Multivariate Behavioral Research*, Vol.40, pp. 235-259.
- Cohen-Charash, Y. and P. E. Spector(2001), “The role of justice in organizations: a meta-analysis,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.86, No.2, pp. 278-321.
- Colquitt, J. A., D. E. Conlon, M. J. Wesson, C. Porter, L. H. Co, and K. Y. Ng(2001), “Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.2, pp. 425-445.
- Cooper, C. L., B. Dyck, N. Frohlich(1992), “Improving the effectiveness of gainsharing: the role of fairness and participation,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.37, pp. 471-490.
- Cropanzano, R., C. A. Prehar, and P. Y. Chen(2002), “Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice,” *Group and Organization Management*,

- Vol.27, No.3, pp. 324-351.
- Deutsch, M.(1975), "Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis for distributive justice?," *Journal of Social Issues*, Vol.31, No.3, pp. 137-149.
- Dittrich, J. E., and Carrell, M. R.(1979). "Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and department absence and turnover rates," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.24, pp. 29-40.
- Ebert, R. J. and T. R. Mitchell(1975), *Organizational Decision Processes: Concepts and Analysis*. New York: Crance, Russak.
- Fein, M.(1982), "Improved productivity through worker involvement," *Industrial Management*, Vol.25, No.3, pp. 4-15.
- Finn, R. H. and S. M. Lee(1972), "Salary equity: Its determinants, analysis and correlates," *Journal of Applied Psychology*, Vol.56, pp. 283-292.
- Florkowski, G. W.(1987), "The organizational impact of profit sharing," *Academy of Management Review*, Vol.12, No.4, pp. 622-636.
- Florkowski, G. W. and M. H. Schuster(1992), "Support for Profit Sharing and Organizational Commitment: A Path Analysis," *Human Relations*, Vol.45, pp. 507-523.
- Folger, R. and J. Greenberg(1985), "Procedural justice: An interpretative analysis of personnel systems," In K. Rowland and G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resource management*, Vol.3, pp. 141-183, Greenwich, CT: JAI Press.
- Folger, R. and M. A. Konovsky(1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions," *Academy of Management Journal*, Vol.32, No.1, pp. 115-130.
- Fong, S. C. L. and M. A. Shaffer(2003), "The dimensionality and determinants of pay satisfaction: a cross-cultural investigation of a group incentive plan," *International Journal of Human Resource Management*, Vol.14, No.4, pp. 559-580.
- Geare, A. J.(1976), "Productivity from Scanlon-type plans," *Academy of Management Review*, Vol.1, No.2, pp. 99-108.
- Gerhart, B. and S. L. Rynes(2003), *Compensation: Theory, Evidence, Strategic Implications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Goodman, P. S.(1974), "An examination of referents used in the evaluation of pay," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.3, pp. 340-352.
- Gowen, C. R. and S. A. Jennings(1991), "The effects of changes in participation and group size on gainsharing success: A case study," *Journal of Organizational Behavior management*, Vol.11, No.2, pp. 147-169.
- Greenberg, J.(1986), "Determinants of perceived fairness of performance evaluation," *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, pp. 340-342.
- Greenberg, J.(1987), "A taxonomy of organizational justice theories," *Academy of Management*

- Review*, Vol.12, pp. 9-22.
- Greenberg, J.(1994), "Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban," *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, pp. 288-297.
- Hackman, J. R. and G. R. Oldham(1975), "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, Vol.60, pp. 159-170.
- Hammer, W. C. and F. S. Smith(1978), "Work attitudes as predictors of unionization activity," *Journal of Applied Psychology*, Vol.63, pp. 415-421.
- Heneman, H. G.(1985), Pay Satisfaction. *Research in Personnel and human Resources Management*, Vol.3, pp. 115-139.
- Heneman, H. G., III and D. P. Schwab(1985), "Pay satisfactions: Its multi-dimensional nature pp. and measurement," *International Journal of Psychology*, Vol.20, pp. 129-142.
- Heneman, H. G., D. P. Schwab, J. T. Standal, and R. B. Peterson(1978), "Pay comparisons: dimensionality and predictability," *Academy of Management Proceedings*, Vol.38, pp. 211-215.
- Hills, F. S.(1980), "The relevant other in pay comparisons," *Industrial Relations*, Vol.19, pp. 345-351.
- Homans, G. C.(1961), *Social Behavior: Its elementary forms*, New York: Harcourt, Brace, and World.
- Kim, D-O.(1996), "Factors influencing organizational performance in gainsharing programs," *Industrial Relations*, Vol.35, 227-244.
- Kim, D-O. and S. S. Park(1997), "Changing patterns of pay systems in Japan and Korea: from seniority to performance," *International Journal of Employment, Studies*, Vol.5, No.2, pp. 117-134.
- Kruse, D. L.(1996), "Why do firms adopt profit-sharing and employee ownership plans?" *British Journal of Industrial and Labor Relations*, Vol.34, pp. 515-538.
- Kwon, J-W.(2006), "Distributive and procedural justics as predictors for organizational outcoems in Korea and Malaysia: An integrative model," *The business Review*, Vol.5, No.1, pp. 253-257.
- Lawler, E. E.(1971), *Pay and organizational effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Lawler, E. E.(1981), *Pay and organization development*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Leventhal, G. S.(1976), The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowits and E. Walster(Eds.), *Advances in experimental social psychology*, pp. 211-239. NY: Academic Press.
- Long, R. J.(2001), "Pay systems and organizational flexibility," *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol.18, pp. 25-32.
- Masterson, S. S., K. Lewis, B. M. Goldman, and M. S. Taylor(2000), "Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relations," *Academy of Management Journal*, Vol.43, pp. 738-748.

- McFarlin, D. B. and P. D. Sweeney(1992), "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes," *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.3, pp. 626-637.
- Miceli, M. P., I. Jung, J. P. Near, and D. B. Greenberger(1991), "Predictors and Outcomes of Reactions to Pay-for-Performance Plans," *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, No.4, pp. 508-521.
- Mowday, R. and R. M. Steers(1979), "The measurement of organizational commitment," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, pp. 224-247.
- Quinn, R. P. and G. L. Staines(1977), *The Quality of Employment Survey*, Michigan: ISR.
- Rice, R. W. and S. M. Phillips(1990), "Multiple Discrepancies and Pay Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, No.4, pp. 386-393.
- Roberts, J. A., K. R. Colson, and L. B. Chonko(1999), "Salesperson perceptions of equity and justice and their impact on organizational commitment and intent to turnover," *Journal of Marketing Theory and Practice*, pp. 1-16.
- Roch, S. G. and L. R. Shanock(2006), "Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions," *Journal of Management*, Vol.32, No.2, pp. 299-322.
- Scholl, R. W., E. A. Cooper, and J. F. Mckenna(1987), "Referent Selection in Determining Equity Perceptions: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes," *Personnel Psychology*, Vol.40, pp. 113-124.
- Sweeney, P. D. and D. B. McFarlin(1993), "Workers' evaluation of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.55, pp. 23-40.
- Telly, C. S., W. L. French, and W. G. Scott(1971), "The relationship of inequity to turnover among hourly workers," *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, pp. 164-172.
- Thibaut, J. W. and L. Walker(1975), *Procedural justice: A psychological analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Weiss, H. M., K. Suckow, and R. Cropanzano(1999), "Effects of justice conditions on discrete emotions," *Journal of Applied Psychology*, Vol.84, pp. 786-794.
- Welbourne, T. M.(1998), "Untangling procedural and distributive justice," *Group and Organization Management*, Vol.23, pp. 1-12.
- Welbourne, T. M. and L. R. Gomez-Mejia(1995), "Gainsharing: A critical review and a future research agenda," *Journal of Management*, Vol.21, pp. 557-607.
- Welbourne, T. M., D. E. Johnson, and A. Erez(1998), "The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure," *Academy of Management Journal*, Vol.41, pp. 540-555.