

# An Effect of Procedural Justice on Organizational Commitment : The Mediating Effect of Pay Satisfaction

Eun-Hye Jang · Kwang-Hee Lee<sup>†</sup> · Eun-Young Jang · Byung-Hyun Yoon

Graduate School of Kumoh National Institute of Technology

## 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향 : 임금만족 매개효과

장은혜 · 이광희<sup>†</sup> · 장은영 · 윤병현

금오공과대학교 경영학과

The purpose of this study is to verify the mediating effect of pay satisfaction on the relation between procedural justice and organizational commitment.

A survey was conducted to examine the mediating effect of pay satisfaction on the responses of 529 employees. The study chose sex, age, education, position, job type and career as control variable, and the regression model which treated procedural justice as independent variable and organizational commitment as criterion variables were set. A pay satisfaction was supposed as mediating variable of these relationships. The data analysis was conducted by SAS 9.4ver and LISREL 8.80. The results of this study confirm underneath the followings.

First, the relation of procedural justice and organizational commitment are significantly unique. Second, procedural justice are positively related to pay satisfaction. Third, pay satisfaction is significantly positively related to organizational commitment. Fourth, the pay satisfaction is partially mediated on the relationship between procedural justice and organizational commitment.

This means that the pay satisfaction mediates the relation of procedural justice and organizational commitment. These results are different from the prior researches which had treated pay satisfaction as mediating variable of procedural justice and organizational commitment.

Based on the findings of the study, this study presented managerial implications and suggestions for future studies.

**Keywords** : Procedural Justice, Organizational Commitment, Pay Satisfaction

### 1. 서론

우리나라가 경제 활성화를 위한 혁신의 핵심과제로 제시한 교육, 공공, 노동 그리고 금융 분야의 4대 분야 개혁 중에서도 국내 인적자본의 활용수준을 가늠해 볼

수 있는 노동시장의 구조개혁이 화두가 되고 있다. 기업은 각 조직의 경쟁력과 효율성 강화를 위해 다양한 인적 자원 정책들을 도입하고 있으며, 각 정책들은 도입 검토 과정에서 조직구성원들의 조직에 대한 몰입과 생산성을 최대화하기 위하여 조직의 공정성을 확보할 필요성이 무엇보다 중요하다. 기업은 구성원의 노력과 성과에 대해 다양한 형태로 보상을 제공하게 되고, 보상을 통해 구성원들은 욕구를 충족시킨다. 조직의 성과에 영향을 미치는

Received 11 July 2018; Finally Revised 23 August 2018;

Accepted 24 August 2018

<sup>†</sup> Corresponding Author : khlee@kumoh.ac.kr

요인에 관해 많은 연구가 진행되고 있지만, 구성원마다 느끼는 욕구의 수준이 다르며, 조직의 보상측면과 개인의 욕구가 만족되기 위해서 인적자원관리의 공정성에 대해 어떻게 인식하느냐에 따라 조직의 성과가 달라질 수 있다[30].

조직공정성(organizational justice)은 조직 내에서 이뤄지는 제도 및 의사결정이 어느 정도로 공정하게 실시되고 있는가에 대한 구성원들의 지각정도로[31], 특히 분배공정성과 절차공정성의 효과는 개인적·조직적 차원의 변수에 따른 차이점으로 인식되고 있다[1, 32, 44].

기존의 연구에서 분배공정성은 임금만족이나 직무만족 등과 같은 개인적 차원의 성과변수와 높은 관련성을 나타내는 반면, 절차공정성은 리더에 대한 평가, 조직몰입 등과 같은 조직적 차원적 차원에서의 변수들과 깊은 관련성이 있음을 제시하고 있다[11].

이처럼 구성원들의 조직공정성 지각이 매우 중요함에 따라 공정성에 관련된 연구는 꾸준히 진행되고 있으며, 특히 임금(pay)은 조직의 업무에 전념할 수 있는 강력한 동기부여 요인으로서 임금만족이 조직공정성의 중요한 결과 변수임을 기존 선행 연구들을 통해 확인할 수 있다 [10, 50, 56].

임금만족(pay satisfaction)은 조직구성원들의 투입에 대한 보상 방법에 대해 구성원들이 느끼는 요인으로 구성원들이 임금에 대해 만족하는 정도에 따라 직무의 만족도와 조직몰입 등 조직유효성에 영향을 미치는 요인으로 나타내고 있다.

그러나 지금까지의 임금만족 요인은 주로 조직공정성의 결과변수로의 역할로 직접적 연구가 진행되어 왔지만, 매개효과로서 임금만족을 통해 조직유효성을 살펴본 직접·간접적인 연구는 매우 미흡한 실정이다.

본 연구는 조직적인 측면에서 살펴보기 위하여 공정성 지각이 사람들의 행동과 태도에 영향을 준다는 연구결과[13]를 토대로 구성원들이 인식하는 조직공정성 중에서 절차공정성이 구성원들의 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고, 이들 간의 관련성에서 임금만족의 매개효과를 검증하고자 한다.

임금만족은 임금수준, 복리후생, 임금구조 및 관리 등의 다차원적으로 각기 존재하며 구성원들마다 각 차원에 대해 독립적인 공정성을 느낄 수 있는데 기존의 연구들에서는 임금만족의 개별적인 차원으로 주로 실증하여 결과를 밝혀내었다[21]. 본 연구에서는 임금만족을 각 차원이 아닌 통합적인 관점으로 분석하여 절차공정성과 조직몰입의 관계에 있어 어떠한 매개효과가 있는지에 대한 실증분석을 하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 절차공정성

절차공정성(procedural justice)은 보상이 이뤄지는 과정에서 공식적 절차가 공정한가에 대한 지각 정도로[41], 배분의 결정을 내리기 위해 활용되는 절차에 대한 공정성을 인식하는 정도를 의미한다[1, 14, 17]. 즉, 분배공정성은 일에 대한 보상의 결과 측면과 관련이 있는 반면, 절차공정성은 보상이 이루어지는 동안의 과정과 수단에 관련되어 있다[1].

절차공정성 연구 이전에 학계에서 분배공정성 연구를 통해 조직구성원들의 행동에 대한 이해도는 높아졌으나 성과를 도출하는 과정을 무시한 채 결과만을 지나치게 강조하였기 때문에 조직의 여러 상황 속에서 발생하는 일련의 현상들을 일반화할 수 없다는 한계점을 나타내면서 비판을 받아왔다.

가령, 조직에서 비합리적 대우를 받은 구성원이 어떠한 행동유형을 보일지 정확한 예측이 쉽지 않으며, 그러한 대우가 인지적 조정을 통해서 해결이 된다면 낮은 임금을 받는 구성원이 조직에서 가장 열심히 일하는 사람이 될 수도 있게 된다. 이는 형평성 이론이 지나치게 보상의 분배에만 초점을 맞춰진다는 것이다. 즉 불공정한 상태에 대한 반응의 설명이 미비하였으며, 보상분배의 결과에 이르는 과정을 등한시하고 있다는 것이다.

이러한 문제점을 보완하기 위해서 조직은 구성원에 대한 관심 뿐 아니라 일관된 기준과 같은 절차적인 요인이 강조되었다[39, 40].

따라서 공정성 연구들이 절차적 요소에 지속적 관심을 갖게 되면서, Folger[13]는 이러한 보상의 양의 결정에 사용된 과정에 대한 공정성 지각이 그 양에 대한 공정성의 지각만큼이나 중요하다고 강조하였고, 이러한 과정에 대한 공정성을 절차공정성이라 하였다.

이후 공정성 지각에 의해 영향을 받는 조직 내의 구성원들의 태도변수와 절차공정성 사이의 인과관계에 관심을 갖게 되었다. Alexander와 Ruderman[1]은 절차적 공정성이 상사에 대한 평가, 경영층의 신뢰, 구성원과의 갈등, 자발적 이직의도 등의 변수와 유의미한 관계가 있으며 자발적 이직의도를 제외한 변수들은 분배공정성보다 절차공정성이 더 높은 상관관계가 있다는 실증연구를 밝혀내며 이는 절차가 공정하면 결과적으로 불이익이 있더라도 이를 감수하게 하는 감정적(affective)효과를 상승시킨다는 의미로, 공정절차의 효과(fair process effect)라 설명하였다[12].

절차공정성은 Thibaut와 Walker[55]의 사회심리학 이론과 분쟁해결과정에 대한 연구로부터 시작되었다. 이 연구

에서 통제력을 갖는 절차를 더 공정하게 생각한다는 연구결과를 나타내면서 과정에 대한 통제 또는 투입은 절차공정성의 지각과 연계하였고[3], 이러한 의사결정상의 절차가 공정한 것으로 지각되기 위한 조건으로는 과정통제[55], 참여[34], 발언권[6] 등 공식적 절차가 지니고 있는 요건의 중요성을 강조하였다[25].

이후 절차공정성에 대한 개념적 통합과 비판적 평가를 위해 Lind와 Tyler[40]는 절차공정성에 대해 집단가치 모형(group value model)을 근거로 연구를 진행하였다. 집단가치이론은 구성원 개개인이 집단 내에서 가치 있는 존재로 남고자하며, 자신이 가치 있는 존재라는 정보를 절차에 관련된 요인들이 제공한다고 주장한다[40]. 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. 이는 구성원들이 조직의 결속을 증진하고 관계를 중시한다는 기존 연구[54]와 일치하는 결과를 도출하였다.

## 2.2 임금만족

임금만족(pay satisfaction)이란 조직에서 구성원들이 받는 임금에 관해 주관적이고 심리적인 태도로 정의하고[20], 임금에 대한 만족은 동기부여, 생산성, 이직 및 결근 등과 깊은 관련이 있으므로 기업의 인적자원관리 또는 임금관리 차원에서 매우 중요한 개념이라 볼 수 있다.

임금은 생리적 욕구와 안전 및 안정에 대한 욕구 충족 뿐 아니라 사람의 능력이나 성과에 대한 평가로부터 기인된 결과이기도 하며, 조직 내·외적으로 사회적 지위의 대표성을 갖게 되기 때문에 그에 상응하여 임금이 만족되지 못하는 경우에는 권위와 수용성이 크게 감소될 것이라는 기대성에 미치지 못한다[35]. 이는 임금이 가지는 기대성으로 인해 임금이 효과적이고 강한 직무동기요인으로 적용된다.

불일치이론(discrepancy theory)은 임금만족의 대표적인 이론으로 이는 구성원의 직무 이행 후 실제로 받은 보상과 스스로가 받아야 된다고 생각하는 보상과의 차이에서 만족을 규정하는 내용이다.

Lawler[37]의 불일치 모형 이후 Heneman[20]은 여러 추가 연구를 진행하면서 임금만족 차원과 임금 정책 및 관리변수를 추가하여 이전 이론보다 크게 2가지를 수정하였으며, 임금만족 연구를 보다 복잡하고 현실적으로

만들었다.

Heneman[19]은 임금만족에 대해 임금수준(pay level), 임금구조(pay structure), 임금체계(pay system), 임금형태(pay form)와 같은 4가지 구성요인으로 제시하면서 임금만족의 측정도구인 PSQ(pay satisfaction questionnaire)를 개발하였다. 이는 각각 임금수준, 임금구조, 임금인상, 복리후생에 대한 만족으로 다음과 같다.

먼저 임금수준(pay level)은 조직에서 지급하는 임금이나 공급의 평균에 적용되는데, 이 평균은 하나의 직위에 대한 개인의 임금률이나 직위에 대한 임금평균에 기초에 근거할 수 있으며 직접적 임금에 대해 인식된 만족이다. 임금구조(pay structure)는 조직 내 직무 사이에 임금수준의 계층을 뜻하는 것으로 계층화와 임금 분배방법에 대한 만족이다. 임금체계(pay system)는 조직이 개인에 대한 임금 인상을 결정하기 위해 사용하는 방법으로 구성원들이 직무에 투입하는 시간을 근거로 결정하거나 개인이 성과나 능력으로 결정할 수 있다. 마지막으로 임금형태(pay form)는 구성원들에게 주어지는 임금의 형태를 뜻하며 직접적 보상인 임금이나 성과급으로 나뉘지기도 하고 간접적 보상인 인센티브나 복리후생과 같은 서비스 형태를 포함한다[19].

임금의 다차원성에 대한 척도개발은 기존 직무만족의 하위요인으로 단일차원의 임금척도(pay scale)가 포함된 MSQ(minnesota satisfaction questionnaire)와 JDI(job descriptive index)에서 확인하지 못했던 임금만족의 원인과 결과에 대한 이해를 보다 명확히 할 수 있었다[35]. 또한 Judge [27]는 PSQ의 차원 타당성을 연구한 결과 각 차원이 실증적으로 신뢰성 및 타당성을 확보하면서 임금만족의 네 가지 차원을 측정하는데 PSQ가 적절함을 나타내었다[24]. 많은 학자들이 PSQ를 임금만족의 측정도구로 사용하고 있지만 국가나 지역, 나이, 업종 등 다양한 측면에 따라 임금만족도의 차원은 차이가 존재함으로 여전히 임금만족의 다차원성에 대해 분석할 필요성이 있다.

본 연구에서는 Heneman과 Schwab[19]의 연구에 근거하여 임금만족 요인을 임금수준, 임금구조, 임금체계 그리고 임금인상, 4가지 요인을 통합적인 관점에서 분석하고자 한다.

## 2.3 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 구성원의 장기적인 목표와 욕구를 지속적으로 충족할 수 있다는 기대의 표시로 조직목표를 받아들이며 조직을 위해 업무에 열중하겠다는 태도와 행동을 포함하는 포괄적이며 미래 지향적인 측면을 내포하는 개념이라 볼 수 있다[4].

Hall과 그의 동료들[18]은 개인의 목표와 조직의 목표

가 점진적으로 통합되거나 일치되어 가는 과정이라 정의하였고, Bruce[8]는 조직의 목표와 가치에 대해 또는 그러한 목표와 관련된 자신의 역할에 대해 구성원이 가지는 정서적 애착이라 정의하였으며, Williams와 Anderson[57]의 연구에서는 한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도, 즉 한 개인이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰입하는지에 대한 정도라 정의하였다.

Allen과 Meyer[2]의 연구에서 조직몰입의 하위 개념을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하였다.

정서적 몰입(affective commitment)은 자신이 속해 있는 조직과 감정적으로 애착을 갖고 조직과의 심리적 일체감으로 인해 조직에 남기를 원하는 몰입이다. 지속적 몰입(continuance commitment)은 구성원이 시간이 지날수록 조직 생활에 투자한 시간과 노력이 증가하고, 그로 인해 조직에 남게 되면서 얻게 되는 이득이 증가하거나 조직을 떠남으로써 발생하는 비용이 크기 때문에 현재의 조직과의 관계를 선호한다는 것이다[23]. 규범적 몰입(normative commitment)은 조직의 구성원으로 의무를 열심히 수행해야 한다는 내적 가치관 또는 구성원의 믿음으로 정의된다[2].

Mowday[48]는 조직몰입이 구성원 개인과 조직의 입장 모두에서 중요한 의미를 가진다고 해석하였는데, 구성원은 조직몰입을 통해 외재적 보상(external reward)과 심리적인 만족감을 얻고, 조직은 구성원들이 높은 조직몰입 수준을 가질수록 결근이나 이직 또는 성과 측면에서 볼 때 목표 추구에 근접하다고 하였다.

조직몰입에 영향을 미치는 선행변수는 개인적 요인, 직무관련 특성, 구조적 특성, 작업경험 등이 있는데 직무 충실화가 된 직무를 맡고 있을수록, 역할 갈등과 모호성이 적은 직무를 맡고 있을수록, 분권화된 조직이나 협동적으로 일할수록 조직의 몰입도가 비교적 높게 나타났고, 특히 보상의 공정성이 조직몰입에 유의할 뿐 아니라 임금과 리더의 관리방식에 대한 공정성 지각이 근무여건이나 승진에 대한 공정성 지각보다 더 많은 영향을 미치는 것으로 연구되었다.

## 2.4 변수 간 관계 및 매개효과

조직공정성과 조직몰입 간의 관계를 다룬 실증연구들은 꾸준히 진행되어 오고 있다. Mowday, Porter 그리고 Steers[47]의 연구에서는 공정성과 조직몰입간의 매커니즘에서 조직과 구성원 사이의 상호성원칙(principle of reciprocity)이 있다고 보고 구성원이 조직에 몰입한 상태를 보이면 조직은 구성원에게 몰입의 표시로 경제적, 정신적 표시를 나타낸다고 주장하였고, Fryxell과 Gordon[16]은 상사에 대한 신뢰와 조직몰입이 절차공정성과 밀접한 관계가

있다고 밝혀냈다.

Mottaz[46]는 작업내적 보상(과업의 자율성, 중요성, 과업참여), 사회적 보상(상사의 지원, 동료의 지원), 조직적 보상(작업조건, 승진) 등의 작업 보상(work rewards)이 조직몰입과 밀접한 관련성이 있음을 나타내었다.

또한 Singer[53]는 조직구성원을 선발하는 과정에서 절차공정성에 대한 지원자의 지각이 입사 후 행동에 미치는 영향을 분석한 연구에서 절차공정성이 직무만족, 상사에 대한 평가, 조직몰입에 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝혀냈다.

이는 절차공정성이 구성원에게 중요한 영향을 미치는 부분으로 구성원들의 태도형성에 높은 영향력으로 나타나고 있으며, 특히 조직에서의 경험을 통하여 형성되는 조직몰입에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다[14, 33, 44].

국내연구로는 권용수[36]의 연구에서 공무원을 대상으로 연구를 진행한 결과 분배공정성과 절차공정성이 정서적 몰입과 직무몰입에 직접적인 영향을 미치고, 몰입의 경로를 거쳐 조직 행동에 영향을 미치는 것으로 확인하였다.

가설 H1 : 절차공정성은 조직몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

Weiner[56]는 임금만족에 대해 분배공정성 요인만으로 설명하는 것보다 임금관리라는 절차적 요인을 고려했을 때 조직의 결과변수가 더 잘 설명됨을 실증하여 절차적 공정성의 중요성에 대한 인식을 강조하였고, Greenberg[17]는 임금 및 승진 결정에 있어서 분배적 측면뿐 만 아니라 임금과 승진 결정을 하기 위해 사용되는 성과 평가의 주요과정에 대해 구성원이 지각하는 절차공정성에 대해서도 고려해야 한다고 주장하였다.

또한 분배공정성과 절차공정성이 조직구성원의 태도와 행위에 따라 서로 다른 예측적 역할을 수행한다고 주장하고 있는데, Folger and Konovsky[14]는 임금만족의 하위 요인들 중 임금인상은 분배공정성과 절차공정성 모두에 있어서 유의한 영향을, 절차공정성은 상사의 신뢰성과 조직 헌신성과 몰입을 더 잘 설명해 준다고 나타났다.

가설 H2 : 절차공정성은 임금만족에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

조직몰입은 구성원이 조직으로부터 임금수준의 만족에 따라 영향을 받는다는 여러 선행연구가 진행되어왔다[9, 22, 43]. Scholl[52]의 연구에서 조직몰입은 성과에 대한 공식적인 보상에 수반되지 않을 때 부정적인 영향을

미친다고 주장하였고, 임금수준은 조직에 대한 자긍심을 높여 태도적 몰입(attitudinal commitment)과 긍정적인 상관관계가 있음을 밝혀내었다. 또한 Angle과 Perry[4]는 조직구성원에게 내재적 보상과 외재적 보상 모두가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것을 나타냈으며, 외재적 보상의 여러 요소들 가운데 임금에 대한 만족이 조직몰입에 가장 크게 영향을 미치고 있음을 주장하였다.

Mottaz[46]의 연구에서는 직무수행에 따른 보상을 내재적 보상과 외재적 보상으로 나누어 조직몰입과의 관계를 연구한 결과 내재적 보상보다는 작았지만 외재적 보상 가운데에서는 임금이 조직몰입에 가장 큰 영향을 미쳐 구성원 스스로도 외재적 보상 중 임금만족에 대해 중요한 가치를 두고 있는 것으로 나타났다.

가설 H3 : 임금만족은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

조직 내에서 임금은 개인의 가장 중요한 직무 요인 중 하나이다. 따라서 임금은 사람들의 의식과 업무수행 결과에 영향을 미치는 힘을 갖고 있다.

개인에게 있어 임금이 중요한 정도 및 그 이유, 그리고 임금에 대한 반응은 사람에 따라 상당히 다르지만 대부분의 사람들은 임금에 의해 영향을 받기 때문에 임금은 행동의 중요한 결정요인이 되는 것이다. 즉, 조직에서 임금을 관리하고 구성원들의 만족 및 몰입 정도를 파악하는 것은 궁극적으로 조직의 능력을 높여 조직의 목표를 달성하고자 하는 것이므로 구성원들에게 경제적 풍요와 더불어 공정하게 임금이 결정되어야 한다.

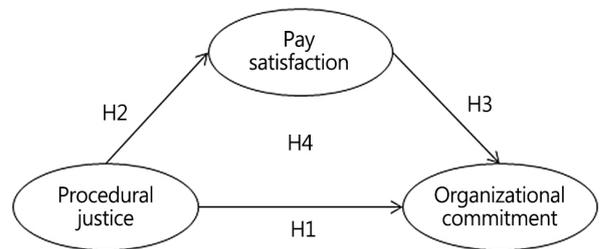
이러한 중요성에도 불구하고 기존의 선행연구에서는 조직공정성과 조직몰입, 임금만족과 조직몰입과 같은 직접적인 관계에 주목했을 뿐 이러한 요인 간의 상호관계를 고려한 연구는 미흡한 실정이다. 조직공정성과 조직몰입의 관계에서 보다 명확한 관계를 밝히기 위해서는 조직 내에서 구성원들이 느끼는 임금만족을 고려한 통합적 연구가 필요하다. 단순히 높은 직위에 있거나 더 높은 임금을 받는 사람이 조직에 대해 더 높은 수준의 만족도나 몰입도를 보이는 것은 아니다. 다시 말해 단순히 임금수준이 높다고 해서 조직몰입이 높아지는 것은 아니며, 조직구성원들이 조직으로부터 지급받는 보상에 대해 구성원이 얼마나 높은 수준의 가치를 부여하고, 보상의 비율이 구성원들의 기여도에 따라 공정하게 이뤄지는 것에 따라 개개인의 직무만족이나 조직몰입이 다르게 나타난다고 할 수 있다[4, 46, 47].

가설 H4 : 임금만족은 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 매개할 것이다.

### 3. 실증연구방법

#### 3.1 연구모형

본 연구에서는 절차공정성과 조직몰입과의 관계를 살펴보고 이들 간의 관계에 있어 임금만족의 매개효과를 알아보려고 한다. 본 연구는 과거 어떤 선행연구들이 연구되었는지를 살펴보고 이를 토대로 절차공정성과 임금만족 그리고 조직몰입의 관계에는 기본적인 상관관계가 있을 것으로 예측할 수 있었다. 이러한 변수들 간의 관계를 <Figure 1>에서 나타내 보았다.



<Figure 1> Research Model

#### 3.2 설문지의 구성

본 연구의 가설검증을 위한 설문지의 문항은 절차공정성을 측정하기 위하여 7개의 항목이, 임금만족을 측정하기 위하여 18개의 항목이, 조직몰입을 측정하기 위하여 6개의 항목으로 구성되어졌다. 실험 외적인 요인의 영향을 통제하기 위하여 몇 개의 인구통계학적인 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 38개의 항목으로 이루어졌다.

#### 3.3 조작적 정의

절차공정성은 구성원들이 조직으로부터 받은 결과물들이 결정되는 절차들에 대하여 지각된 공정성으로 정의되며[12], Moorman[45]이 개발한 7개의 항목을 사용하였다. 절차공정성을 측정하기 위하여 사용된 척도로 리커트 스타일의 5점 척도(1 = 매우 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다)가 사용되었다.

임금만족이란 구성원이 받고 있는 임금과 관련한 주관적인 심리적 태도로 정의되고 있다[20]. 임금에 대해 임금수준, 임금구조, 임금체계, 임금형태의 4가지 차원으로 정리하고, Heneman and Schwab[19]이 개발한 임금만족 설문지(PSQ)를 사용하였다. 임금만족을 측정하기 위하여

사용된 척도로 리커트 스타일의 5점 척도(1 = 매우 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다)가 사용되었다.

조직몰입은 자신이 속해있는 조직에 충성을 나타내는 태도로써 조직의 지속적인 성공과 안정을 위해 자신의 노력과 관심을 발휘하는 과정으로 본 연구에서는 조직몰입을 조직의 목표를 달성하기 위하여 구성원의 심리적인 태도나 노력의 정도로 정의하고, Saks[51]가 개발하고 국내에서 지철규[26]가 사용한 조직몰입에 관한 문항을 사용하였다. 조직몰입을 측정하기 위하여 사용된 척도로 리커트 스타일의 5점 척도(1 = 매우 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다)가 사용되었다.

### 4. 분석 결과

#### 4.1 표본의 특성

본 연구는 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 있어서 임금만족의 매개효과를 검증하기 위하여 설문조사를 실시하였다. 대전 및 김천지역의 Y기업을 대상으로 설문조사를 하였으며 본 연구를 위해 총 600부의 설문지가 배포되었으며, 600부를 회수하였으나 응답하지 않은 부분이 있거나 불성실하게 응답한 설문을 제외한 529부의 설문지를 분석에 이용하였다. 표본의 89.39%는 남성, 10.61%는 여성으로 구성되었고, 연령은 40대에서 39.17%를 차지하였다. 응답자의 학력은 전문대졸이 38.89%, 대졸이 22.61%로 나타났다. 직위는 일반사원이 전체의 65.01%를 차지하였고, 직종별로는 관리사무직이 33.27%, 생산직이 60.87%를 차지하였다. 근속년수는 25년 이상 근무를 한 구성원이 33.33%로 가장 많은 비중을 차지하였다.

#### 4.2 측정도구의 신뢰성 검증

<Table 1>은 본 연구에서 고려하고 있는 변수들의 신뢰도계수를 나타낸 것이다. 일반적으로 Cronbach's alpha 계수가 0.6 이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 간주된다. 이러한 기준에 따라, 본 연구에서 고려하고 있는 변수들의 신뢰도 수준은 평균 0.8 이상이므로 분석에 사용할 수 있는 기준을 충분히 충족시키고 있다고 볼 수 있다.

<Table 1> Reliability Analysis

Variables	Items	Cronbach's alpha
procedural justice	7	0.906
pay satisfaction	18	0.905
organizational commitment	6	0.858

### 4.3 변수간의 상관관계

변수들 간의 관련성을 분석하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. <Table 2>의 분석결과에 의하면 절차공정성, 임금만족의 상관계수는 0.765, 절차공정성과 조직몰입의 상관계수는 0.520, 임금만족과 조직몰입의 상관계수는 0.539로 모두 유의수준 0.01에서 유의하게 나타났다. 분석을 통해 절차공정성과 임금만족, 조직몰입 간의 유의미한 관계가 있음을 알 수 있다.

<Table 2> Correlation between the Variables

	Mean	SD	1 sex	2 age	3 edu	4 pj	5 ps	6 oc
1.	1.10	0.30	1					
2.	46.26	8.09	-0.23**	1				
3.	2.26	0.87	0.14**	-0.28**	1			
4.	3.60	0.86	0.06	0.27**	0.10*	1		
5.	3.71	0.83	0.004	0.27**	0.09*	0.765**	1	
6.	3.78	0.73	-0.03	0.12**	0.13**	0.520**	0.539**	1

N = 529, \*\* p < .01, \* p < .05.  
 \*pj : procedural justice  
 \*ps : pay satisfaction  
 \*oc : organizational commitment

#### 4.4 확인적 요인분석

절차공정성, 임금만족 그리고 조직몰입의 타당성을 검증하기 위해 LISREL 8.80판을 이용하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 분석을 통해 구성개념들 간의 개념들이 서로 구분되는지[7]를 평가하고, 설정된 측정변수들이 충분한 의미를 지니고 있어서 타당한가를 확인하고자 하였다. 공분산구조분석을 위하여 절차공정성, 임금만족 그리고 조직몰입의 변수들의 측정항목들을 Mathieu와 Farr[42]이 제안한 방법으로 통합하였다.

확인적 요인분석 결과는 <Table 3>과 같다. 각 변수에 대한 모델부합도(goodness of fit)는 전반적으로 만족할 만한 수준(CFI, GFI, NFI, IFI가 0.9 이상, RMR 0.05 이하)의 결과가 도출되어 측정모형의 적합도는 충족한다고 볼 수 있다.

개념신뢰도(SCR)는 신뢰성분석과 유사한 개념으로 집중타당성의 기준은 개념신뢰도가 0.7 이상이면 집중타당성을 충족한다고 해석한다[5]. 또한 Fornell과 Larcker[15]가 제시한 방법을 통해 판별타당성을 검정한 결과 모든 값이 평균분산추출값(AVE)의 기준 값인 0.5보다 높게 나타났다. <Table 4>의 대각선 위쪽에 나타난 구성개념간 상관관계치보다 초과하는 값을 가지는 조건을 충족시켜 판별타당성 또한 충족시킴을 확인할 수 있다.

<Table 3> Results for Confirmatory Factor Analysis

variable	items	Estimate	t	CR	AVE		
procedural justice	pj1	0.77	20.16	0.86	0.68		
	pj2	0.78	20.63				
	pj3	0.92	26.44				
pay satisfaction	ps1	0.87	24.80	0.91	0.71		
	ps2	0.85	23.64				
	ps3	0.77	20.42				
	ps4	0.87	24.81				
organizational commitment	oc1	0.84	20.09	0.81	0.68		
	oc2	0.81	19.30				
Fit index							
$x^2$	d.f.	p	GFI	NFI	CFI	IFI	RM
72.49	24	0.00	0.99	0.99	0.99	0.99	.023

<Table 4> Correlation among Constructs

variable	1	2	3
procedural justice	(0.68)	0.28	0.26
pay satisfaction	0.76**	(0.71)	0.57
organizational commitment	0.52**	0.53**	(0.68)

Note : \*\*p < 0.05, ( ) : AVE, below of diagonal : correlation among constructs, upper of diagonal : correlation square among constructs.

### 4.5 구조모형 및 가설 검증

본 연구에서는 절차공정성, 임금만족 그리고 조직몰입 간의 이론모형을 검증하기 위해 공분산 구조분석을 이용하여 구조방정식 모형(Structural Equation Modeling)을 검증하였다. 본 연구의 연구모형의 부합도 지수들은 모두 양호한 값을 보이고 있다. 본 연구의 분석결과에 의한 연구모형의 적합도는  $x^2 = 52.52$ ,  $df = 23$ ,  $p = 0.00$ ,  $GFI = 0.98$ ,  $NFI = 0.99$ ,  $CFI = 0.99$ ,  $IFI = 0.99$ ,  $RMR = 0.021$ 로 나타났다. 이 적합도 값들은 공분산구조분석의 일반적 평가기준들과 비교해 볼 때 전반적으로 만족할 만한 수준으로 판단된다( $GFI$ ,  $NFI$ ,  $CFI$ 가 0.9 이상,  $RMR$  0.05 이하). 공분산 구조분석의 결과는 <Table 5>에 제시하였다.

<Table 5> Results for Model Fit

Path	$x^2$	d.f.	p	GFI	NFI	CFI	IFI	RM
Fit	52.52	23	0.00	0.98	0.99	0.99	0.99	.021

본 연구는 임금만족의 매개효과를 확인하기 위하여 Kenny [29]가 제안한 절차에 따라 평가하였으며, 매개변수를 규명하기 위하여 제시한 방법은 다음과 같다. 1단계, 매개변수를 고려하지 않았을 때 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치고, 2단계, 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미치며 3단계, 독립변수와 매개변수가 종속변수에

미치는 영향을 동시에 고려했을 때 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 미친다. 마지막 4단계, 1단계에서 독립변수가 종속변수에 미쳤던 유의한 영향이 유의미하게 감소하거나(부분매개) 유의하지 않아야 한다(완전매개).

먼저 매개변수로 설정한 임금만족을 고려하지 않고 절차공정성(독립변수)이 조직몰입(종속변수)에 미치는 직접적인 영향을 고려한 모델에서 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향은  $\gamma = .70$ ( $t = 11.87$ ,  $p < .05$ )로 유의하게 나타났다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

두 번째 단계로, 절차공정성이 조직몰입에 미치는 직접적인 경로를 고려하지 않은 매개모델에서 절차공정성이 매개변수 즉, 임금만족에 미치는 영향은  $\beta = .97$ ( $t = 18.18$ ,  $p < .05$ )로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 채택되었다.

세 번째 단계로, 매개변수인 임금만족이 조직몰입에 미치는 영향은 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향을 고려했을 경우에 유의한( $\beta = .38$ ,  $t = 4.12$ ,  $p < .05$ ) 것으로 나타났다. 따라서 가설 3은 채택되었다.

또한 이 모델에서 임금만족이 갖는 매개효과를 고려했을 경우 절차공정성은 조직몰입에 미치는 효과가 유의한 것( $\gamma = .31$ ,  $t = 2.9$ )로 나타났다.

결과적으로 매개변수인 임금만족을 고려하지 않았을 경우 절차공정성이 조직몰입에 미치는 직접경로는 유의하게 나타났고, 임금만족이 갖는 매개효과를 고려했을 때도 절차공정성이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 직접경로보다 유의미하게 감소한 사실을 밝혀냈다( $\gamma = .70 \rightarrow \gamma = .31$ ). 이러한 결과들은 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 있어 임금만족이 부분 매개효과를 가진다는 것을 확인하는 결과이다. 따라서 가설 4는 채택되었다.

<Table 6> Results for SEM Path Analysis

	step	independent → dependent	path	t	result
direct model	1	pj → oc	0.70**	11.87	adopt
mediation model	2	pj → ws	0.97**	18.18	partial mediation
	3	ws → oc	0.38**	4.12	
	4	pj → oc	0.31**	2.90	

Note : \*\*p < 0.05.

## 5. 결론

### 5.1 연구요약 및 시사점

본 연구는 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 있어서 임금만족의 매개효과를 검증하고자 하였다. 본 연구는

이론적 연구와 더불어 실증적으로 검증하기 위해 실증분석을 하였고, 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 절차공정성은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 결과를 나타냈다. 구성원들은 자원배분의 절차적 측면에서 일관성 있는 기준을 잘 적용하고 있는 Y기업의 시스템이 정확성과 대표성 등에 의해 결정되고 있음을 인식하고 있기 때문에 이러한 인식 정도가 조직몰입에 긍정적인 영향을 나타내고 있는 것으로 보인다. 또한 상사와 부하간의 관계에서 공정함을 느끼고 권리를 존중받고 있음을 지각하여 조직몰입에 유의미한 영향을 미친 것으로 판단된다. 집단주의적 문화의 특성을 지닌 동양사회에서는 절차공정성이 구성원의 태도와 행동에 훨씬 더 중요한 영향을 미친다고 주장하는 연구를 지지하는 결과이다[49].

둘째, 절차공정성은 임금만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 결과를 나타냈다. 구성원들이 속해 있는 조직의 임금시스템 절차가 공정할수록 임금에 만족감을 느끼고 조직에 대한 긍정적 반응을 보인다는 것을 알 수 있는 내용이다.

셋째, 임금만족은 조직몰입에 유의한 정(+)의 결과를 나타내었다. 임금을 중심으로 한 보상관리는 조직의 다양한 인사제도 가운데 무엇보다 중요한 부분이므로 이러한 결과는 Y기업에서 근무하는 구성원들이 임금만족을 통해 조직몰입이 높아지는 것을 확인할 수 있었다.

넷째, 임금만족의 매개효과에 대한 분석결과, 절차공정성과 조직몰입 간의 관계에서 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다. Kenny[28, 29]의 매개효과 분석절차를 통해 살펴본 결과 절차공정성은 매개변수인 임금만족을 고려하지 않은 모델에서 조직몰입에 유의한 영향을 미쳤으며, 매개변수인 임금만족을 고려한 모델에서도 절차공정성이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 조직몰입에 부분매개효과를 나타내었다. 본 연구의 매개효과가 나타내는 결과는 절차적 측면에서의 높은 인식이 임금만족을 통해 직무에 대한 만족이 높아짐을 알 수 있고, 또한 직접적으로 몰입도가 높아질 수도 있지만, 임금만족을 통해 더욱 조직몰입에 영향을 미친다는 가설을 검증할 수 있었다.

연구결과를 바탕으로 하여 본 연구의 의의는 다음과 같다.

첫째, 조직구성원들은 임금이 주어지는 기준이나 과정이 공정할수록 임금에 만족을 하고 조직에 긍정적인 반응을 보인다는 것임을 알 수 있다. 이러한 결과는 임금이 구성원들에게 조직의 업무전념과 지속적인 공헌을 발휘할 수 있는 동기부여 요인으로써 중요한 역할을 한다는 것을 시사한다.

둘째, 조직의 절차공정성, 임금만족, 조직몰입을 하나

의 모형에서 검증하였다. 이것은 공정성요인이 임금만족에 미치는 영향이 환경적 요소 및 조직적 요소에 영향을 받을 수 있다는 것을 의미하기 때문에 기업에서 임금관련 제도를 설계하거나 관리하는데 있어 어느 한 측면만을 고려할 것이 아니라 동시에 고려하여야 할 것으로 사료된다.

## 5.2 연구의 한계점

본 연구가 가지는 학문적, 실무적 의의에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계를 가지고 있다.

첫째, 측정도구상의 문제점으로 본 연구는 설문지 작성법인 자기보고서자료(self-report data)에 의한 횡단면적 자료를 사용하였다. 따라서 변수간의 인과관계를 추론하는데 큰 한계를 지니고 있어, 향후 연구에서는 종단적인 자료와 다양한 측정기법을 통한 자료의 수집이 필요할 것이다.

둘째, 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.

셋째, 본 연구에서 임금만족을 하나의 변수로 살펴봤으나 향후 연구에서는 임금만족의 하위요인들로 나누어 세부적으로 검증해 볼 필요가 있다. 임금구조, 임금수준, 임금체계, 임금인상의 임금만족 하위요인들 중 어떠한 요인들이 조직유효성에 영향을 미치며, 어떠한 매개효과를 갖는지 살펴본다면 기업의 실무적 관점에 도움이 될 것으로 예상된다.

## References

- [1] 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.
- [2] Allen, N.J. and Meyer, J.P., The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 1990, Vol. 63, No. 1, pp. 1-18.
- [3] Ambrose, M.L., Harland, L.K., and Kulik, C.T., Influence of Social Comparisons on Perceptions of Organizational Fairness, *Journal of Applied Psychology*, 1991, Vol. 76, No. 2, pp. 239-246.
- [4] Angle, H.L. and Perry, J.L., Dual Commitment and Labor-Management Relationship Climates, *Academy of Management Journal*, 1986, Vol. 29, No. 1, pp. 31-50.

- [5] Bagozzi, R.P. and Yi, Y., On the Evaluation of Structural Equation Model, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1998, Vol. 16, No. 1, pp. 74-94.
- [6] Bies, R.J. and Sapiro, D.L., Interactional Fairness Judgment : The Influences of Causal Accounts, *Social Justice Research*, 1987, Vol. 1, No. 2, pp. 199-218.
- [7] Bollen, K.A., *Structural equations with latent variables*, New York : Wiley, 1989.
- [8] Bruce, B., Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 1974, Vol. 19, No. 4, pp. 533-546.
- [9] Cohen, A. and Kattier, U.E., Rewards and Organizational Commitment across Structural Characteristics : A Meta-Analysis, *Journal of Business and Psychology*, 1994, Vol. 9, No. 2, pp. 137-157.
- [10] Cotton, J.L. and Tuttle, J.M., Employee Turnover : A Meta-Analysis and Review with Implications for Research, *Academy of Management Review*, 1986, Vol. 11, No. 1, pp. 55-70.
- [11] Cropanzano, R. and Folger, R., Procedural justice and worker motivation, In R.M. Steers, L.W. Porter, and G.A. Bigley(Eds.), *Motivation and Leadership at Work*, 6<sup>th</sup> ed., New York : McGraw-Hill Inc, 1996, pp. 72-81.
- [12] Cropanzano, R., Bowen, D.B., and Gilliland, S.W., The Management of Organizational Justice, *Academy of Management Perspective*, 2007, Vol. 21, No. 4, pp. 34-48.
- [13] Folger, R. and Greenberg, J., Procedural Justice : An Interpretive Analysis of Personnel State, in K.M. Rowland and G. Rk. Ferris(Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 1985, Vol. 3, pp. 141-183.
- [14] Folger, R. and Konovsky, M.A., Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decision, *Academy of Management Journal*, 1989, Vol. 32, No. 1, pp. 115-130.
- [15] Fornell, C. and Larcker, D.F., Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 1981, Vol. 18, No. 1, pp. 39-50.
- [16] Fryxell, E.G. and Gordon, E.M., Work Place Justice and Job Satisfaction as Predictor of Satisfaction with Union and Management, *Academy of Management Journal*, 1989, Vol. 32, No. 4, pp. 851-866.
- [17] Greenberg, J. and Tyler, T.R., Why Procedural Justice in Organizations?, *Social Justice Research*, 1987, Vol. 1, No. 2, pp. 127-142.
- [18] Hall, D.T., Schneider, B., and Nygren, H.T., Personal Factors in Organizational Identification, *Administrative Science Quarterly*, 1970, Vol. 15, No. 2, pp. 176-190.
- [19] Heneman, H.G. III. and Schwab, D.P., Pay Satisfaction : Its Multi-Dimensional Nature and Measurement, *International Journal of Psychology*, 1985, Vol. 20, No. 1, pp. 129-141.
- [20] Heneman, H.G. III., Pay Satisfaction. Research in Personnel and Human Resources Management, 1985, Vol. 3, pp. 115-139.
- [21] 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, 1979, Vol. 6, pp. 1-22.
- [22] Huber, V.L., Seybolt, P.M., and Venenon, K., The Relationship between Job Satisfaction and Voluntary Turnover?, *Journal of Applied Psychology*, 1992, Vol. 78, No. 9, pp. 395-401.
- [23] Huselid, M.A., *Essays on human resource management practices, turnover : productivity, and firm performance* [unpublished doctoral dissertation], [Buffalo, America], State University of New York at Buffalo. 1991.
- [24] Hwang, H.J., Effects of organizational justice and pay satisfaction on job satisfaction of social workers [master's thesis], [Seoul, Korea] : Seoul National University, 2014.
- [25] Hwang, H.Y. and Choi, Y.K., Focused on the Roles of Individualism-Collectivism-The Effects of Organizational Justice on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior, *Korean Association of Human Resources Development*, 2003, Vol. 5, No. 1, pp. 1-24.
- [26] Jee, C.G. and Jang Y.C., A Study on the Effect of Knowledge Worker's Job Characteristics on Organizational Commitment-Shared Leadership as a Moderating Variable, *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 2012, Vol. 13, No. 12, pp. 5786-5799.
- [27] Judge, T.A. and Watanabe, S., Individual Differences in the Nature of the Relationship between Job and Life Satisfaction, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1994, Vol. 67, No. 2, pp. 101-107.
- [28] Kenny, D.A., Kashy, D.A., and Bolger, N., Data analysis in social psychology, In D. Gilbert, S.T. Fiske, and G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology*, New York : McGraw-Hill, 1998.
- [29] Kenny, D.A., Learn how you can do a mediation analysis and output a text description of your results, <http://>

- davidakenny.net, 2013.
- [30] Kim, D.H. and Yang L.D., Organizational Justice and Perceived Organizational Support as Antecedents of Individual Innovative Behavior, *Korean Academy of Organization and Management*, 2009, Vol. 33, No. 2, pp. 49-75.
- [31] Kim, H.K., A Study on the Causal Relationships among Organizational Justice, Organizational Trust, and Organizational Citizenship Behavior, *Korean Public Administration Review*, 2007, Vol. 41, No. 2, pp. 69-94.
- [32] Knovsky, M.A. and Cropanzano, R., Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 1991, Vol. 76, No. 5, pp. 698-707.
- [33] 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.
- [34] Korsgaard, M.A. and Roberson, L., Procedural Justice in Performance Evaluation : The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions, *Journal of Management*, 1995, Vol. 21, pp. 657-669.
- [35] Kwon, J.Y., A study on the determinants of pay satisfaction for secretaries [master's thesis], [Seoul, Korea] : Ewha Womans University, 2001.
- [36] Kwon, Y.S., The Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behaviors in the Korean Public Sector, *Korean Public Administration Quarterly*, 2001, Vol. 13, No. 2, pp. 473-494.
- [37] Lawler, E.E., III., Pay and organizational effectiveness, New York : McGraw-Hill, 1971.
- [38] Lee, J.K. and Lee, K.H., An Empirical Study on the Relationship of Justice, Pay Level Satisfaction and Pay System, *Journal of Society of Korea Industrial and Systems Engineering*, 2016, Vol. 39, No. 3, pp. 118-128.
- [39] Leventhal, G.S. What should be done with equity theory, In K.G. Gergen, M.S. Greenberg and R.H. Willis(Eds.), *Social Exchange : Advance in Theory and Research*, 12, New York, Plenum Press, 1980, pp. 27-55.
- [40] Lind, E.A. and Tyler, T., *The Social psychology of procedural justice*, New York : Plenum, 1988.
- [41] Masterson, S.S. Lewis, K. Goldman, B.M. and Taylor, M.S., Integrating Justice and Social Exchange : The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships, *Academy of Management Journal*, 2000, Vol. 43, No. 4, pp. 738-748.
- [42] Mathieu, J.E. and Farr, J.L., Further Evidence for the Discriminant Validity of Measures of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 1991, Vol. 76, No. 1, pp. 127-133.
- [43] Mathieu, J.E. and Zajac, D., A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 1990, Vol. 108, No. 2, pp. 171-194.
- [44] McFarlin, D.B. and Sweeney, P.D., Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Person and Organizational Outcomes, *Academy of Management Journal*, 1992, Vol. 35, No. 3, pp. 626-637.
- [45] 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. 533-552.
- [46] Mottaz, C., Determinants of Organizational Commitments, *Human Relations*, 1988, Vol. 41, pp. 467-482.
- [47] Mowday, R.T., Porter, L.W., and Steers, R.M., Employee-organization linkages : The psychology of commitment, absenteeism, and turnover, New York : Academic Press, 1982.
- [48] Mowday, R.T., Steers, R.M., and Porter, L.W., The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 1979, Vol. 14, No. 2, pp. 224-247.
- [49] Mueller, C.W., Iverson, R.D., and Jo, D., Distributive Justice Evaluations in two Cultural Contexts : A Comparison of U.S. and South Korean Teachers, *Human Relations*, 1999, Vol. 52, No. 7, pp. 869-893.
- [50] Price, J.L. and Mueller, C.W., *Professional turnover : The Case of Nurses*, New York : SP Medical and Scientific Books, 1981.
- [51] Saks, A.M., Antecedents and Consequences of Employee Engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 2006, Vol. 21, No. 7, pp. 600-619.
- [52] Scholl, R.W., Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force, *Academy of Management Review*, 1981, Vol. 6, No. 4, pp. 589-599.
- [53] Singer, M.S., Procedural Justice in Managerial Selection : Identification of Fairness Determinants and Associa-

- tions of Fairness Perceptions, *Social Justice Research*, 1992, Vol. 5, No. 1, pp. 49-70.
- [54] Tajfel, H. and Turner, J., An integrative theory of intergroup conflict, In W.G. Austin and S. Worchel(Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Monterey, CA : Brooks, 1979, pp. 33-48.
- [55] Thibaut, J. and Walker, K., *Procedural justice : A Psychology Analysis*, Hillsdale, N.J : Erlbaum, 1975.
- [56] Weiner, B., *Human motivations*, New York : Holt, Rinehart, and Winston, 1980.
- [57] Williams, L.J. and Anderson, S.E., Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors, *Journal of Management*, 1991, Vol. 17, No. 3, pp. 601-617.

**ORCID**Eun Hye Jang | <https://orcid.org/0000-0003-1167-8231>Kwang Hee Lee | <https://orcid.org/0000-0003-1878-458X>Eun Young Jang | <https://orcid.org/0000-0001-5548-2420>Byung Hyun Yoon | <https://orcid.org/0000-0001-7236-2914>