

2011년 8월
석사학위논문

중국근로자의 임금 공정성 지각이
임금만족과 조직몰입에 미치는 영향

조선대학교 대학원

경 영 학 과

두 주

중국근로자의 임금 공정성 지각이
임금만족과 조직몰입에 미치는 영향

A study on the effect of perceived equity theory and
organizational commitment in china employee

2011년 8월25일

조선대학교 대학원

경 영 학 과

두 주

중국근로자의 임금 공정성 지각이
임금만족과 조직몰입에 미치는 영향

지도교수 윤 종 록

이 논문을 경영학 석사 학위신청 논문으로 제출함

2011년 4월

조선대학교 대학원

경 영 학 과

두 주

두 주의 석사학위 논문을 인준함.

위원장 조선대학교 교수 장용선 (인)

위 원 조선대학교 교수 조윤형 (인)

위 원 조선대학교 교수 윤종록 (인)

2011년 5월

조선대학교 대학원

목 차

Abstract

제1장 서론	1
제1절 문제제기 및 연구의 목적	1
제2절 논문의 구성 및 방법	2
제2장 이론적 배경	3
제1절 임금	3
1.1. 임금의 개념	3
1.2. 중국임금체계 및 특성	5
1.3. 중국의 특별한 임금격차	7
제2절 임금 공정성	10
2.1. 임금 공정성의 개념	10
2.2. 분배 공정성	11
2.3. 절차 공정성	14
2.4. 분배공정성과 절차공정성의 관계	17
제3절 임금만족	19
3.1. 임금만족의 개념	19
3.2. 임금만족에 관한 제이론	22
3.3. 임금만족 결정요인모형	24

제3장 연구 모형 및 가설의 설정	30
제1절 연구모형의 설계	30
제2절 연구가설의 설정	31
2.1. 임금공정성과 임금만족의 관계	B
2.2. 임금만족과 조직몰입과의 관계	22
2.3. 임금공정성과 조직몰입간의 관계에서 임금만족의 매개 효과 검증	33
제4장 연구방법	35
제1절 변수의 조작적 정의 및 측정	35
1.1. 변수의 조작적 정의	53
1.2. 설문지 구성 및 측정	63
제2절 표본의 선정 및 특성	38
2.1. 표본의 선정 및 자료수집	38
2.2. 표본의 특성	38
제3절 자료 분석 방법	40
제5장 실증분석	41
제1절 변수의 신뢰성 및 타당성 검증	41
제2절 탐색적 요인 및 신뢰성분석	42
제3절 상관관계 분석	44
제4절 가설검증결과	
4.1 가설 I 의 검증	45
4.2 가설 II 의 검증	47
4.3 가설 III 의 검증	48

제6장 결 론	55
제1절 연구결과의 요약	55
제2절 연구의 시사점 및 한계	56

참고문헌

설문지

표 목 차

〈표 1-1〉 논문의 구성	3
〈표 2-1〉 절차공정성의 기준에 관한 선행연구정리	17
〈표 4-1〉 설문지 구성	37
〈표 4-2〉 인구통계학적 특성	39
〈표 5-1〉 변수의 요인분석 및 신뢰성분석	43
〈표 5-2〉 상관관계분석	45
〈표 5-3〉 임금만족에 대한 임금공정성 요인의 회귀분석결과	46
〈표 5-4〉 조직몰입에 대한 임금만족 요인의 회귀분석결과	47
〈표 5-5〉 Baron과 Kenny의 3단계 매개회귀분석방법	48
〈표 5-6〉 조직몰입에 대한 임금만족의 매개회귀분석 결과: 분배공정성	51
〈표 5-7〉 조직몰입에 대한 임금만족의 매개회귀분석 결과: 절차공정성	53

그림 목 차

〈그림 2-1〉 중국 임금의 범위	5
〈그림 2-2〉 중국 기업형태별 임금구성 및 임금수준의 변화	8
〈그림 2-3〉 임금 공정성의 구조	11
〈그림 2-4〉 Adams의 공정성 모델	12
〈그림 2-5〉 조직공정성의 구조	18
〈그림 2-6〉 Katzell의 임금만족 공식	2
〈그림 2-7〉Vroom의 기대 이론모형	23
〈그림 2-8〉 Lawler의 임금만족요인모형	25
〈그림 2-9〉 Dyer & Theriault수정모형	62
〈그림 2-10〉 Heneman& Schwab의 변형된 불일치 모형	92
〈그림 3-1〉 연구모형	31
〈그림 5-1〉 Sobel의 유사검증방법	50
〈그림 5-2〉 조직몰입에 대한 임금만족의 매개효과: 분배공정성	52
〈그림 5-3〉 조직몰입에 대한 임금만족의 매개효과: 절차공정성	54

ABSTRACT

A study on the effect of perceived equity theory and organizational commitment in china employee

DU ZHOU

Advisor : Prof. Jong-rok Yoon, Ph.D

Department of Business Administration,

Graduate School of Chosun University

The purpose of this research is that staff are working to meet the fairness of the wage and loyalty to the organizational commitment among.

To achieve these objectives by review of previous studies on pay satisfaction and organizational commitment affect wage justice are separated by factors other words, distributive justice and procedural justice can be measured by the survey items were administered.

Survey period 5 November 2010 to 23 February 2011 survey was conducted to target the China Jilin, Liaoning, Zhejiang, Guangdong, Hebei, China, such as working in my company employs around survey was conducted

for 300 copies of questionnaires were distributed and 261 questionnaires of which 219 valid questionnaires were collected for analysis were used to secure.

For this study, descriptive analysis of the data analysis, exploratory factor analysis and reliability analysis, correlation analysis using the SPSS 14.0 KO for Windows and for factor analysis and hypothesis testing, correlation analysis and regression analysis were used. Wage to determine the mediating effect of satisfaction that the effect of the parameters properly, the need to verify, because wage fairness, pay satisfaction, organizational satisfaction of the parameters that verify the effectiveness of two methods for term effect is to examine the parameters . The first method of Baron Kenny (1986) suggested three steps that are mediated regression. This method standardized regression coefficients indicating the importance of the regression coefficient BETA coefficients determine the magnitude of the effect of the parameters is to verify whether there is.

Therefore, the results for wage fairness, pay satisfaction by influencing the results will affect the organizational commitment that you can see. Based on the results of the study are members of the organization reward and recognize the fairness of the decision process is able to induce the distribution of fairness and pay satisfaction and organizational commitment, which ultimately affect can be found that.

제1장 서론

제1절 문제제기 및 연구의 목적

임금은 조직 구성원들의 노력에 대한 종업원에 있어서는 생계 수단이 되는 동시에 사회적인 성취의 척도가 되는 중요한 요소이다. 조직에 있어서 임금은 대부분의 경우 원가의 가장 큰 비중을 차지하는 중요한 요소이다. 더욱이 임금에 대한 종업원들의 만족도는 조직의 생산성, 결근율, 사퇴, 직무만족 등에 영향을 미치기 때문에 조직의 성과와 관련하여 매우 중요한 요소이다. 이에 따라 임금에 대한 종업원의 만족도 및 그 영향요인들은 지금까지 많은 연구의 대상이 되어왔다.

지금까지 임금만족을 설명하는 이론은 개인의 투입과 산출의 비교에 의한 공정성에 의한 설명이나 개인이 받아야 한다고 생각하는 임금과 실제로 받는 임금과의 차이에 의한 설명에 의해 이루어져 왔다. 그러나 이론들은 기본적으로 종업원들이 최종적으로 받은 임금의 분배에 기초한 이론이기 때문에 과정적인 측면에서의 공정성을 고려하지 못했다는 점에서 한계를 갖는다. Heneman과 Schwab(1985)은 임금만족 요인에 절차적인 요인인 관리적 측면을 추가하여 임금만족을 설명함으로써 그 절차적 중요성을 고려하고 있다. 그러나 이들의 연구는 기본적으로 분배공정성에 기초한 것으로 공정성 이론의 틀에 기초한 검증이 이루어지지 않는 않았다.

전통적인 관점에서는 공정성을 평가하는데 있어서 한 사람의 산출과 투입의 비율을 어떤 기준과 비교하는 데 초점을 둔다. 이러한 분배 공정성 관점은 수행한 일에 비추어 얻은 결과에 대한 공정성을 비교하는데 초점을 둔다. 또 다른 관점은 종업원들이 공정성 지각이 그들이 받은 평가결과와는 별개로 평가가 수행되는 절차나 과정에 의해서 영향을 받는다는 것이다. 이러한 절차 공정성 관점은 평가를 하는데 사용된 절차에

대한 공정성 평가에 초점을 둔다. 지금까지 임금만족에 대한 설명은 주로 분배공정성에 기초하여 이루어져 왔기 때문에 보다 충분한 설명을 위해서는 분배적 측면뿐만 아니라 절차적인 측면에서의 공정성이 고려되어야 할 것이다. 또한 지금까지의 연구들에서는 임금수준 차원이나 임금인상 차원 등과 같이 임금만족의 일부 차원에 대하여 분배공정성과 절차공정성이 미치는 영향에 대한 연구들이 일부 있었으나 임금만족의 모든 차원에 대한 연구는 아직 이루어지지 않았다.

이에 따라 본 연구에서는 절차공정성과 분배공정성이 임금만족에 미치는 영향을 실증적으로 연구하고자 한다. 보다 구체적으로는 본연구의 목적을 살펴보면

첫째, 임금만족 요인을 설명하는 데 있어서 분배공정성과 절차공정성이 임금만족에 미치는 영향을 실증적으로 고찰한다.

둘째, 구성원의 임금만족 요인이 조직몰입에 미치는 영향을 실증적으로 고찰한다.

본 연구를 통하여 임금만족을 구성하는 요인별로 분배공정성과 절차공정성이 미치는 영향의 정도가 검증된다면 구성원들이 임금의 어떤 측면에 대하여 불공정하게 지각하는가를 파악할 수 있을 것이다. 이를 기초로 임금 불만족에 영향을 미치는 불공정 요인의 개선방안을 찾아낼 수 있다면 조직의 성과증진에 보다 크게 이바지 할 수 있을 것이다.

제2절 논문의 구성 및 방법

본 연구는 임금공정성 지각이 임금만족에 미치는 영향을 연구하기 위하여 먼저 기존 문헌 및 연구 논문들을 통해 임금만족과 공정성에 대한 개념과 의의를 살펴보고자 한다. 특히 절차 공정성이 임금만족에 미치는 영향에 대한 기존의 연구를 살펴보고 문제점 및 개선방향을 확인해 보고자 한다.

먼저 선행연구들에 대한 문헌 고찰을 토대로 연구가설을 설정하고 난 뒤 실증자료를

통하여 이를 실증적으로 검증하고자 한다.

이러한 논문의 구성과 방법을 요약하면 다음<표 1-1>과 같다.

<표 1-1> 논문의 구성과 방법

장	연구 구성	연구 내용	연구 방법
1	서론	문제제기 및 연구의 목적 논문의 구성 및 방법	
2	이론적 배경	임금 임금 공정성 임금 만족 선행연구 고찰	문헌 고찰
3	연구 모형 및 가설의 설정	연구모형의 설계 연구가설의 설정	문헌 고찰 및 설문
4	연구 방법	변수의 조작적 정의 및 측정 표본의 선정 및 특성 자료 분석 방법	
5	실증분석	변수의 신뢰성 및 타당성 검증 상관관계 분석 연구모형의 분석 가설검증결과 가설 검증 결과 요약 및 논의	통계분석을 통한 실증분석
6	결론	연구결과의 요약 연구의 시사점 및 한계	

제2장 이론적 배경

제1절 임금

1.1 임금의 개념

임금이란 사용자가 근로의 대상으로 근로자에게 임금, 봉급 기타 어떠한 명칭으로든지 지급하는 일체의 금품을 말한다. 임금의 범위에 속하려면 근로의 대상으로 근로

자에게 지급하는 금품으로써 근로자에게 계속적·정시적으로 지급하는 단체협약, 취업규칙, 급여규정, 근로계약, 노동관행 등으로 사용자의 지급의무가 있는 것 등이 요건을 갖추어야 한다.

중국에서 임금이란 사용자가 근로계약상의 약정이나 법률규정에 따라 통화로 직접 근로자 개인에게 지급하는 노동 보수라고 말한다. 일반적으로 계시임금, 계수임금, 상여금, 수당, 연장근로 임금 및 특수한 근로 환경에서 지급하는 임금 등으로 구분하고 있으며 임금은 노동수입의 중요한 부분이다. 중국에서의 임금은 기본임금, 전액임금, 임금총액 등이 있다. 기본임금은 표준임금이라고 하는데 기업의 임금지급 표준이나 노동계약에 따라 근로자에게 정기적 일률적으로 소정근로에 대하여 지급하기로 미리 정하여진 시간급금액, 일급금액, 주급금액, 직급임금 등이 기본임금에 포함된다. 기본임금은 다른 임금항목보다는 안정성과 고정성을 가지고 있다.

일반적으로 중국의 임금은 기본임금, 상여금, 각종 수당과 보조금 및 특수경우하의 수당 등이 포함된다. 각종 수당과 상여금에 해당되지만 보험료나 출장보조, 노동보험 측면의 비용 등은 규정에 비추어 아직 임금총액의 범위에 속하지 않는다. 중국 임금의 범위는 정액급여, 보조급여, 특수급여로 구분한다. 정액급여는 기본급과 고정수당으로 구성된다. 기본급은 기업이 일정한 규칙에 의하여 종업원에게 공통적 고정적으로 지급하는 임금이다. 변동수당과 상여금으로 구분하며 예를 들면 연장근로 수당, 물가수당, 장려성 수당 등이 있다.

특수급여는 근로자가 수행하는 작업의 특성에 따라 지급하는 급여로서, 예를 들면 위험한 작업이나 특수한 환경하의 작업에 대한 급여이다. 또한 상병휴가, 정기휴가, 결혼휴가, 귀성휴가 등 특수한 경우에는 계시임금표준이나 계세임금표준의 일정 비례에 따라 지급하는 특수급여도 있다. 중국임금의 범위는 <그림 2-1> 와 같다.



< 그림 2-1 > 중국 임금의 범위

자료: 中国劳动法整理

1.2 중국임금체계 및 특징

중국의 임금체계의 유형에는 직무임금제, 직능임금제, 적효임금제(效绩工资制), 연봉제 등이 있다.

먼저, 연공제는 직원들의 연령, 근속년수, 학력, 등 요소에 따라 임금을 결정해 나가는 임금체계이다. 연공이란 종업원이 회사 또는 직무에 종사한 기간을 말한다. 연공제는 근속연수가 많아짐에 따라 학습에 의해서 숙련수준이 높아진다는 것을 전제하고 있다. 두 번째, 직무임금제는 직무의 가치를 객관적 평가하여 평가 결과에 의거하여

그 직무를 맡기는 종업원에게 직무의 상대적 가치에 의해 기본임금을 결정하는 임금제도이다. 근속연수, 연량, 학력 등에 상관없이 같은 직무를 수행하는 종업원에게 같은 임금을 지급하는 것이다. 이러한 임금체계는 직무분석, 직무평가에 의해 직무의 상대적 가치에 대한 합리적인 기준마련이 가장 중요한 선결요인이 된다. 세 번째, 직능임금제도는 직원의 성장과 기업의 발전을 통일적으로 고려해서 직무임금제도보다 더 과학적이고 합리적이어야 한다. 그러나 직원의 직능평가가 어렵기 때문에 직능임금제

의 중점은 직업화, 임직자격, 시스템과 직업화 소양 및 능력 평가시스템을 구축 하는 것이 필요하다. 중국의 경우에 직능임금제는 기술등급 임금제와 직무능급 임금제로 구분하고 있다. 마지막으로 적효임금제(绩效工资制)는 성과급제와 유사한 개념으로 직원 개인의 적효(성과)에 따라 임금을 결정하는 임금체계이다. 적효는 종합적인 개념으로 제품의 수량을 포함할 뿐만 아니라 직원들이 기업에 다른 공헌도 포함한다. 기업이 종업원에게 지급하는 적효임금은 비록 기본임금, 상여금, 복지 등을 포함하지만 각각 독립된 것이 아니라 유기적으로 결합하는 것이다.

중국임금체계의 특징

1) 연공요소로 기초하는 임금체계

현재 중국은 직위, 지급과 주로 학력, 성별, 근속 등 연공요소로 결정되므로 임금결정체계는 연공급적 성격이 강한 연공형 임금체계이다. 연공요소는 기초이고 종업원이 있는 직위등급에 대응하는 직급임금을 우선 고려하여 결정하는 임금체계이다.

2) 성과주의 임금체계

연공요소로 기초하는 임금체계는 동기부여 효과가 거의 없는데 게다가 글로벌 경쟁이 격화되면서 경제가 급속하게 발전하는 오늘날 능력주의 임금에 대한 요구는 더욱 강화되었다. 중국에는 임금제도개혁이 몇 번 있었는데 1993년의 임금제도개혁부터 '더 효율적인 임금제도'를 강조하기 시작하였다. 그 이후에 능력주의 임금, 성과주의 임금이 발전하게 되었는데 특히 고학력, 고기술, 전공적인 인재가 필요하기 때문에 연령, 근속연수에 상관없이 고임금을 받을 수 있게 되었다. 오늘날의 중국에서는 많은 기업들이 직무적효임금제(岗位绩效工资制)를 시행하고, 또 많은 기업들이 직무적효임금제로 변하고 있다. 이것도 중국 임금제도개혁의 새로운 방향이다.

3) 다양성

중국의 임금체계는 기본급 외에는 제수당이 있고 상여금에 대한 할증과 유급 휴가 등이 기본급 이외의 중요한 임금부분을 이루고 있으나 중국의 경우 기본급 자체의 결

정방식이 다양할 뿐 아니라 많은 제수당이 지급되고 있어 복잡한 임금체계이다.

4) 구조성

직무기능임금제, 직무등급임금제는 모두 구조성 임금제에 속한다.

5) 등급성

직무임금, 기능임금, 직무등급임금 등 다 각각 대응하는 등급에 따라 등급성 임금을 결정하는 것이다.

1.3 중국의 특별한 임금격차

1) 임금격차의 문제제기

중국은 인구, 지리환경, 기후 등을 원인으로 하는 임금격차는 중국 임금문제 중 대표적인 것이다. 중국은 개혁개방 정책 실시이후 매우 빠른 경제 성장속도를 유지하고 있지만 또 그에 상응하는 문제점도 아울러 지니고 있다. 지역간 편향정책으로 인한 빈부격차 및 도시와 농촌의 2원적 구조에 따른 투자 불균형으로 과생된도시와 농촌가의 빈부격차 및 이제 막 시작한 시장경제 운용에 의한 산업간, 직종간, 기업간 등의 소득격차 확대는 중국 경제발전과 사회발전에 큰 영향을 미치고 있어 이의 해결은 매우 시급하다는 것이다. 중국은 향후 개혁개방을 안정적으로 지속하기 위해 이들 빈부격차를 해소할 수 있는 구체적인 정책방향을 제시해야 한다. 그리고 도시와 농촌간 자본투자 비중을 조정하여 소득격차를 줄이며 또 정부의 엄격한 관리감독 하에 부정부패, 탈세, 독점방지 및 세수조정 등을 통하여 업종간, 기업간, 개인간의 소득격차를 줄이려는 노력을 기울여야 한다. 그러나 시장경제에 대한 적응력과 인식부족으로 그 실효성이 불투명한 실정이다.

2) 지역별 도시 노동자의 임금격차

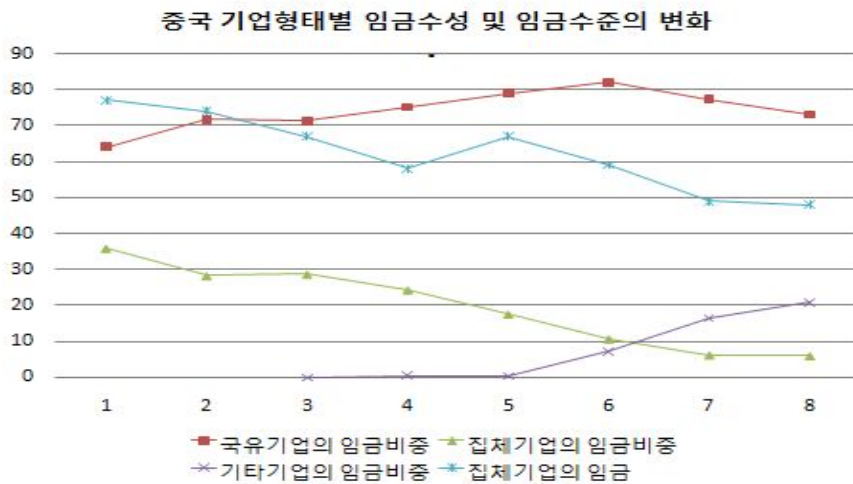
중국국가통계국의 통계자료에 따르면 2008년 10월말에 전국 각 성(자치구, 직할시) 도시 직원의 평균 임금수준은 베이징(39,004위엔), 저장(32,436위엔), 톈진 (27,687위

엔), 광둥(20,078위엔) 등으로 나타났다.

평균임금수준이 가장 낮은 지역은 하남으로 14,485위엔으로 나타났다. 1위의 베이징 (39,663위엔)은 하남에 비해 2.74배가 높은 수준이다.

3) 기업형태별의 임금격차

중국의 기업을 경영형태로 구분하면 국유기업, 집체기업, 사영기업, 연영기업 및 삼자기업이 포함된다. 대체적으로 국유기업, 집체기업, 상영 기업 등 기타 형태기업이라고 부른다.



<그림 2-2 > 중국 기업형태별 임금구성 및 임금수준의 변화

주: 국유기업의 임금비중은 전체 직원의 임금액 중 국유기업의 임금은 차지하는 비율 집체기업, 기타기업의 임금비중도 같은 것

집체기업의 임금은 국유기업의 임금을 100으로 할 때 집체기업근로자의 평균 임금 기타기업의 임금도 같은 것

자료: 中国统计局统计资料 (2009年)

2008년 기업형태별로 살펴보면 국유기업은 26,908위엔, 도시집체기업은 14,914위

엔, 사영 등 기타 형태기업은 19,029위엔이다. 전년 동기대비3,448위엔(14.4%), 2,423위엔(19.4%), 3,303위엔(21%) 각각 증가되었다.

중국 개혁개방이 심화되면서 기업형태별 임금구성이 많이 변화하고 있다. 기업형태별 임금총액의 구성을 보면 국유기업의 비중이 완만하게 줄고 집체기업의 비중도 빠르게 줄었으니 기타 형태기업은 고속 성장의 추세를 보이고 있다. 또한 기업형태별 임금수준 비중이 빠르게 줄고 있기 때문에 임금격차가 확대되고 있는 것으로 보인다.

4) 직종별의 임금격차

과학기술의 고도 발전 속도에 따라 전문적이고 과학적인 인재의 임금인상이 가장 빠르고 증가폭이 가장 큰 것으로 조사되었다. 특히 고급인력의 임금수준이 높아지지만, 저 기능 노동력의 공급량은 풍부하기 때문에 임금인상이 억제되어 임금격차가 대폭 확대되고 있다.

2006년 증가된 새 성장 노동력의 평균임금을 보면 경제계획인원, 공공위생의사, 재료물리성능검사원, 컴퓨터시스템관리원의 평균임금은 높은 편이며 1인당 각각 45,216. 41,847. 31,806. 30,321위엔/년에 달하고 있다. 그러나 타이피스트, 식당, 기타여행 및 공공 관람장소 인원의 평균임금이 낮은 편이며 각각 9,600. 9,484. 9,383(위엔/년)에 불과하다. 여기서 하나의 특징은 과학기술의 발전 속도에 따라 전문적이고 과학적인 기술 인원들의 임금증가 폭이 가장 큰 것으로 나타났다. 전년 동기 대비로 보면 은행계산원이 126.6%의 속도로 증가 폭이 가장 크며 금융수입원의 평균임금 증가가2위로 조사되었다.

제2절 임금 공정성

2.1 임금 공정성의 개념

임금공정성 이론은 조직 내에서 성립되는 공정성이 조직의 기능과 조직구성원의 태도 및 행동에 많은 영향을 미친다고 주장하고 있다. 복미를 중심으로 한 선행연구를 살펴보면, 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 작업노력 등 제반 조직유효성을 신장시키는 원인으로 임금공정성, 즉 분배공정성과 절차공정성이 주요한 역할을 하고 있음을 보여주고 있다. 여기서 조직공정성이란 “조직 내에서 실시되고 있는 모든 제도 및 의사결정이 어느 정도 공정하게 실시되고 있는가에 대한 조직 구성원이 지각”으로서, 조직의 효과적인 기능과 조직원들의 개인적인 만족을 위한 기본적 요건이라고 할 수 있다. 지금까지 이루어진 임금공정성에 대한 연구문헌을 살펴보면, 임금공정성은 분배공정성과 절차공정성으로 구분될 수 있는데, 분배공정성은 “종업원들이 받고 있는 보상의 총량이 그들의 회사의 총량이 그들의 회사에 대한 기여에 비하여 얼마나 적정한가에 대한 인지정도”라고 정의 되며, 절차공정성은 “보상의 총량을 결정하는데 이용되는 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 인지정도”로 정의되고 있다. 즉 분배공정성이 종업원이 지급받는 임금규모가 결정되는 근거와 밀접한 관련이 있는 개념인 것이다. 이러한 임금공정성에 대한 추구는 자본과 노동 간의 가치배분과 관련되는 갈 듯 및 기업 내 종업원간의 임금배분과 관련되는 갈등을 줄이는데 결정적인 역할을 하여 임금관리의 목표시스템인 경제적 효율성과 사회적 효율성을 달성할 수 있게 한다. 임금의 조직적 공정성은 노동대가의 원칙에 따라 임금을 제공한 노동에 대응하여 책정하지 않으면 안 된다. 즉 임금의 조직적 공정성이란 임금책정이 동일노동 동일임금의 원칙에 따라 이루어져야 하는 것을 뜻한다. 노동대가의 원칙은 다시 노동의 가치와 노동력의 가치로 나

누어진다. 전자는 현재 그 근로자가 종사하고 있는 직무의 가치를, 후자는 그 근로자에 체험된 기능의 가치를 말한다. 따라서 노동의 가치란 직무의 가치로, 노동력의 가치란 구성원능력이 가치로 파악될 수 있다. 임금의 조직적 공정성은 직무 또는 능력의 가치에 따라 그에 대응한 임금이 책정되어야 한다.



〈그림 2-3〉임금 공정성의 구조

자료: 박경규(1999). 한국기업의 연봉제 설계방안. 대한상공회의소. P.30

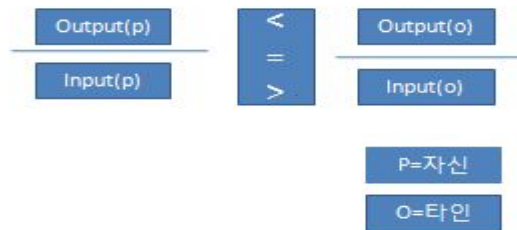
2.2 분배 공정성

분배 공정성이란 최종적으로 지급되는 임금, 승진, 조직 내에서의 인정등의 결과물에 대한 분배와 관련하여 조직구성원들이 느끼는 공정성의 지각 정도를 의미한다. 초기의 분배공정성에 관한 연구는 사회심리학자들에 의해 주로 이루어졌는데 심리학적 연구는 어떻게 분배하여야만 공정한가라는 물음보다는 사람들이 어떤 조건에서 어떻게 분배되었을 때 공정하게 지각하며, 이때 인간이 어떻게 반응하고 행동하였는가를 주된 문제로 삼고 있었다. 즉 공정한 분배라는 당위적 원칙을 추구하는 것이 아니라 공정배분과 관련된 일체의 심리적 과정을 이해하려는 것이다.

심리학자인 Homans는 보상이 제3자에 의해 주어질 경우 보상을 받는 사람들은

그들이 투입한 노력의 정도에 따라 적합한 보상이 주어지기를 기대하게 되며, 이러한 적정 배분의 지각을 분배공정성이라고 개념화하였다. 이후 분배공정성에 관한 이론들은 Adams, Walster, Lerner 등의 연구를 통해서 더욱 발전되었다.

Adams(1965)는 공정성에 대한 심리학적 근원이 밝혀지고 있지 않음을 지적하면서, 호만스의 사회적 교환이론과 Festinger의 인지부조화이론을 기초로한 형평이론을 통해 분배공정성에 대한 심리학적 이론을 체계화 하였다. 형평이론에 의하면 사람들은 자신이 인식하고 노동의 투입량과 결과의 크기를 다른 사람과 서로 비교한다고 한다. 즉 자신의 투입/결과의 비율이 타인에 투입/결과의 비율과 같다면 형평을 경험하게 되고, 비율이 서로 같지 않다면 불형평을 지각하게 된다는 것이다. 이러한 일련의 그림으로 묘사한 아담스의 공정성 모델은 아래와 같다.



<그림 2-4> Adams의 공정성 모델

자료: 박경규 한국기업의 연봉제 설계방안, p.40

Adams이후 Goodman은 공정성 지각의 비교대상을 자신, 체계, 타인으로 구분하고 비교대상에 대한 정보수집 가능성과 욕구를 기준으로 여러 가지 상황에서 종업원이 선택하는 비교대상자는 차아가 날 것이며, 이 차이가 임금만족에 영향을 미칠 것 이라는

가설을 검증하였다. 연구결과에 의하면 비교대상의 선정에 가장 빈번하게 사용되는 것은 타인이지만, 자신과 임금체계도 이에 못지않게 비교대상으로 중요하게 사용되고 있으며, 따라서 종업원은 동시에 많은 비교대상을 사용하여 임금의 공정성을 지각하게 된다고 할 수 있다.

Leventhal은 자신이 제시한 분배공정성 규칙을 통해 이루어진 분배는 종업원들로 하여금 결과에 대한 공정성지각에 영향을 줄 수 있다고 하였다. 3가지 분배법(공정성/기여, 사회적 책임/욕구, 공평성) 중에서 공정성에 의한 분배법칙은 보상이 어떤 사람에게든 그 사람의 공헌과 관련되어 주어져야 하고, 따라서 조직체 내에서 그 사람이 수행하는 업적은 그의 조직체에 대한 가장 중요한 공헌이라고 규정하고 있다. Leventhal은 이상의 규칙이외에 기타의 공정성 규칙들에 의해서도 종업원들에 분배공정성에 영향을 줄 수 있다고 하였다.

Walster와 그의 동료들은 Adams의 이론에서 발견되는 문제점들을 보완하고 그의 이론을 더욱 확장시키는 수정이론을 제시하였다. 그들은 사람들이 불공정하게 대우받았다고 느낄 때 어떤 반응을 보일 것인지에 대해 관심을 가졌는데, 기본적으로 상이한 두 가자의 형평회복과 심리적 형평회복으로 구분하고 있는데 실제적 형평이론이란 투입과 결과자체를 조정하여 형평을 회복하는 방법이고 이에 반해 심리적 형평이론이란 현실을 인지적으로 왜곡함으로써 형평을 회복하는 방법이다.

지금까지 살펴본 공정성의 관한연구들은 주로 형평원칙에 근거한 획일적인 연구였다면, Lerner는 형평원칙만이 유일한 분배의 법칙은 아니라고 하면서 필요라는 3가지의 분배원칙으로 공정성 동기모형을 제시하였다. 그는 여러 상황에 모두 적합한 단 하나의 분배원칙은 존재하지 않으며, 조직 구성원들이 서로를 어떤 관계로 지각하느냐에 따라 분배원칙이 각기 다르게 작용한다고 주장하였다.

Adams의 반응적 접근과 Leventhal, Lerner의 예상적 접근은 성과 분배의 공정성에 초점을 두었으므로 일반적으로 분배 공정성이라고 불리고 있다. 이들의 개념은

1960년대 임금분배와 관련하여 주목을 받았지만, 최근에 와서는 임금 계획이나 임금 협상 그리고 고충처리에 관한 문제가 어떻게 관리되고 있는지에 대한 의문이 생겨나면서 그 의미가 조금씩 후퇴되고 있다. 그 결과 조직이론가들은 의사결정의 규칙 및 과정에 대한 공정성을 다루는 절차공정성이란 이슈에 대해 관심을 가지게 되었다.

2.3 절차공정성

조직이라는 상황속에서 분배공정성에만 초점을 맞춘 연구만으로는 공정성에 관해 충분한 이론적 설명을 하기에 부족한 점이 많다. 1970년대 중반 이후 여러 심리학자들의 분배공정성에 관한 연구문헌에서 절차공정성에 대해 언급하기 시작했다. Deutsch는 의사결과정의 불공평을 사회관계에서의 인지적 불공평에 대한 여러 원천들 중의 하나로 간주하였으며, Leventhal은 분배적 의사결정 상황에서 절차공정성을 최초로 적용하기 시작하였다. 1980년대에 들어와서 Mahoney와 Heneman등은 기존의 공정성 이론으로는 설명되지 않는 다양한 조직환경에서의 공정성에 관한 의문을 제기하기 시작하였다, 임금에 대한 결정이 구체적으로 어떻게 관리되는지, 고충처리 활동이 어떻게 이루어지는지, 고과점수가 어떻게 산출되는지에 대한 의문들이 그러한 과정의 공정성에 대한 관심을 가져왔다. 즉 어떤 결정이었는가 보다는 어떻게 결정되었는가에 관심을 기울인 것이다. 따라서 관심의 초점을 분배공정성에서 절차공정성으로 이동 시킨 것이다.

1970년대 초 사회심리학자인Thibaut와 법학교수인Walker에 의해서 본격적으로 절차공정성에 관한 이론이 개발되기 시작하였는데 그들은 제 3가지 분쟁과 관련된 정보를 적극적으로 찾아내고 어떠한 해결책이 가장 바람직한지를 제3자가 스스로 결정하는 독재적인 분쟁개입 절차와 제3자는 분쟁당사자들이 제시하는 주장과 근거에만

근거하여 의사결정하는 중재절차를 비교 연구하였다. 연구결과는 전자보다 후자의 절차를 사용하였을 때 판결에 대한 피고의 수용도가 높아진다는 것이다.

이러한 연구결과로부터 Thibaut & Walker(1976)는 절차모형을 개발하였는데, 그들은 분쟁해결 과정을 갈등관계에 있는 증거가 제시되는 “절차단계”와 사실을 확인하고 평가하는 “의사결정단계”라는 두 단계로 구분하였는데 절차단계에서는 당사자 쌍방간에 서로의 주장과 근거를 제시하며, 의사결정단계에서는 그간의 논쟁을 해결하고 결정을 내리기 위하여 제시된 증거가 판별되는 단계이다. 이 실험의 결과, 분쟁당사자들은 재판의 결과보다는 재판 진행과정에 얼마만큼이나 통제력을 행사할 수 있게끔 절차가 마련되었는지에 의해 공정성 여부를 지각한다는 것을 발견하였다.

Tyler, Rasinski & McGraw(1985)의 연구에 의하면, 분배공정성은 절차공정성보다 결과물에 대한 만족에 대하여 2배 이상의 설명력을 가지고 있는 것으로 나타났다. 또한 Lind & Tyler(1988)의 연구결과는 "절차공정성은 조직 혹은 권한에 대한 태도와의 관계는 불분명하다"고 지적하고 있다. 이들의 연구결과는 절차공정성은 측정 결과에 대한 만족과 같은 단기적인 관점을 요구하는 종업원의 태도보다는 조직전념도와 같이 보다 장기적인 관점을 요구하는 조직전반에 대한 평가와 보다 높은 관계가 있는 것으로 나타났다. Greenberg(1986)는 그의 연구에서 절차공정성을 성과측정의 과정으로 이해하고 성과측정을 공정하다고 지각하게 하는 요인을 분배요인과 절차요인으로 분리하였으며 그리고 절차적 요인은 다시 투입, 쌍방적 대화, 이의제기, 친숙성, 일관성 등의 하위요인으로 구분하여 실증분석 하였다. 임금과 절차공정성에 대한 연구는 주로 성과측정과 임금결정이 연결되는 상황에서 이루어졌는데, Folger는 임금의 인상결정이 매년의 인플레이션율과 대상자의 성과에 의해 주로 이루어지는 상황에서 실험을 하였다. 성과의 측정과 임금인상에 대한 의사결정은 감독자에 의해 이루어지는데, 성과측정 과정의 공정성에 대한 지각이 조직몰입, 상사에 대한 신뢰도, 그리고 임금만족과의 관계를 알아보았는데 그 결과 임금만족에 대해서는 결과의 공정성이 절차의 공정

성보다 큰 예측력을 가지고 있음을 밝혀졌다. 그러나 절차의 공정성도 임금만족과 유의한 관계를 갖으며 또한 조직몰입이나 상사에 대한 신뢰도와 같은 태도변수에는 결과의 공정성보다도 절차의 공정성이 더 큰 상관관계를 갖고 있음이 밝혀졌다. Folger와 Konovsky(1989)는 217명의 종업원들을 대상으로 한 연구결과, 절차공정성이 분배공정성보다 조직에 대한 종업원의 태도에 더 큰 영향을 미치는 반면, 분배공정성은 절차공정성보다 임금만족에 보다 강한 관계를 가진다는 가설을 검증하였다. 연구결과는 분배공정성의 지각이 개인 자신의 결과물인 임금에 대한 만족과 강한 상관관계를 가지고 있었으며, 임금결정에 사용된 절차에 대한 공정성 지각은 단지 조직전념도와 상사에 대한 신뢰에 대한 설명력을 가지고 있었다. 그들의 연구결과는 종업원의 조직에 대한 태도에 영향을 미치는 변수로서 절차공정성이 분배공정성보다 오히려 강하다는 것이다. McFarlin & Sweeney(1992)는 675명의 미국 중서부 은행원들을 대상으로 한 연구결과, 분배공정성 지각은 조직구성원들의 임금만족과 직무만족에 강한 영향을 미치고 절차공정성 지각은 조직몰입과 선사평가에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 것을 보여주고 있다. 또한 분배공정성과 조직몰입, 절차공정성과 임금만족간에도 정(+)의 상관관계가 있는 걸로 나타났다. 그러나 이들의 연구결과와는 다르게 Mossholder, Bennett & Martin(1998)의 단계적 선형모델 분석을 이용한 연구결과에 의하면, 절차공정성 지각과 종업원의 직무만족간에는 상관관계가 있는 것으로 나타났는데 절차공정성 지각과 조직몰입과는 별다른 관계가 없는 것으로 나타났다. 이 결과는 절차공정성이 상황론적 양상과 관계가 있다는 논의가 필요하다는 것을 보여주고 있다.

절차공정성에 대한 문제가 논쟁해결의 맥락에 있어 주된 관심사로 대두되면서 Leventhal은 6가지 절차공정성의 기준을 제시하였으며, Folger, Bies와 Lewicki등은 Leventhal이 제시한 기준외에 각기 나름대로의 절차공정성에 관한 기준을 추가시켰으며 그 내용을 요약하면 다음의 표와 같다

<표 2-1> 절차공정성의 기준에 관한 선행연구 정리

연구자	절차 공정성의 기준
Leventhal (1980)	① 일관성(consistency):의사결정자나 시점이 변해도 일관성이 있음 것 ② 편견의 금지 (bias suppression):이기심이나 선입견을 배재할 것 ③ 정보의 정확성(accuracy):반드시 정확한 정보에 근거할 것 ④ 수정가능성(correctability):잘못된 의사결정을 수정가능 할 것 ⑤ 대표성(representativeness):연관된 모든 사람들의 관심을 대표할 것 ⑥ 윤리성(ethicality):공유된 윤리기준에 부합할 것
Folger & Bies (1989)	① 피드백(feedback):즉각적인 피드백의 제공 ② 정당성 (justification):의사결정에 관한 정당성을 설명 ③ 상호작용(interaction):구성원에게 정중하게 대우하는 것
Sheppard & Lewicki (1987)	① 합리성(reasonableness):의사결정이나 정책결정시 상식을 활용할 것 ② 정보(information):과업수행에 필요한 정보를 제공할 것 ③ 적시성(timeliness):적시적인 행동실시와 충분한 시간을 제공할 것 ④ 책임성(accountability):적절한 보상과 징계가 있을 것 ⑤ 의사소통(communication):기대하고 있는 바를 명확히 전달할 것 ⑥ 구조의 통합성(structure integrity):내부의 권한구조를 따를 것

자료: 권형준(1996). "공정성 지각 및 리더-구성원 교환관계가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구" 서강대학교 대학원 경영학과 석사학위 논문 수정 보완.

2.4 분배공정성과 절차공정성의 관계

초기의 공정성에 관한 연구들은 분배공정성과 절차공정성이 서로 다른 개념이라는 결과를 나타냈는데 Thibaut와 Walker(1975)는 절차의 공정성과 분배공정성은 서로 독립적이고 절차의 공정성 없이도 분배의 공정성이 나타날 수 있다고 하여 절차공정성과 분배공정성이 서로 독립적이라고 주장하였다.

Tyler(1984)는 분배공정성과 절차공정성이 조직구성원들에게 각각 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구를 통해 각각의 공정성에 독특한 영향 영역이 존재한 다는 것을 밝혀냈는데 그의 연구결과, 절차공정성은 소송체계에 대한 피고의 태도와 강하게 연관

되어 있고, 분배공정성은 판결에 대한 피고의 만족과 연관이 있음을 증명하였다.

또한 Sheppard와 Lewicki(1987)는 공정한 또는 불공정한 대우를 경험한 몇 개 기업의 경영자들을 대상으로 조사한 결과 분배공정성과 절차공정성을 각각 다르게 인지할 뿐 아니라 조직구성원들에게도 각기 상이한 영향을 미친다는 사실을 발견했다.

Greenberg(1986)은 분배공정성과 절차공정성이 각각의 공정성 지각에 상호 어떤 영향을 미치는지에 관한 연구에서 사람들이 불공정한 절차에서 비롯된 결과에 대해서는 불공정하다고 느끼지만, 결과물이 공정하다고 지각한다는 연구결과가 나왔다. 또한 1990년 그의 연구에서 절차공정성의 지각은 조직의 시스템적인 측면과 관련이 있으며, 분배공정성은 결과적인 측면과 관련이 있음을 밝혔다.



<그림 2-5> 조직공정성의 구조

자료: Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow". *Journal of Management*, Vol.16, No.2, pp. 399-423

Folger(1989)는 성과측정 과정에 있어서의 공정성 지각을 중심으로 분배공정성과 절차공정성간의 관계에 대한 연구결과를 발표하였다. 첫째, 절차공정성과 분배공정성은 서로 독립적인 개념이다. 둘째, 절차공정성은 분배공정성보다 결과에 대한 만족에 미치는 영향이 적다. 셋째, 조직몰입, 감독자에 대한 신뢰도 등의 태도는 분배공정성보다 절차공정성에 더 큰 영향을 미치고 있다는 것이다. 이와 같은 연구결과를 토대로

절차공정성과 분배공정성이 서로 독립적이라는 사실을 밝혀냈다.

Orpen(1993)은 조직몰입에 대한 절차공정성 및 분배공정성의 관계를 분석한 결과 조직몰입은 분배 및 절차공정성 모두와 관련이 있으나 조직몰입이 높은 조직구성원들의 경우에는 공정한 절차를 공정한 결과보다 더 많이 관련시킨다는 결과를 얻었다.

그러나 Folger(1986)의 실증연구에서는 분배공정성과 절차공정성이 각기 독립적인 것들이 아니라, 서로간에 상호작용의 효과가 있는 것으로 나타났으며 Brockmer & Wiesenfeld(1996)의 연구에서는 성과가 불공정할 때 절차공정성에 강한 영향을 미치며, 절차가 불공정할 때 분배공정성에 강한 영향을 미친다는 결과가 나타났다.

이와 같이 공정성과 개인의 반응에 대한 실증연구를 다루는 연구들의 결과는 분배공정성과 절차공정성이 서로 다른 독립적인 개념으로 나타나 있거나, 서로 독립된 개념이 아니라 상호작용의 효과가 있다는 연구결과로 나타나 있기 때문에 두 가지 공정성 개념이 서로 독립적이다, 아니면 상호작용 효과가 있는 개념들이다 라고 속단하여 말하기는 힘들 것이다. 그러나, 본 연구에서는 분배공정성, 절차공정성 (임금만족, 조직몰입)변수간의 관계를 규명하기 위해서 분배공정성과 절차공정성을 서로 독립된 개념으로 간주하고 연구하기로 한다.

제3절 임금만족

3.1 임금만족의 개념

임금만족이란 종업원이 자신이 받고 있는 임금과 관련하여 느끼는 주관적이고 심리적인 태도로서 임금이라는 특정한 조직상황에 대한 만족을 의미한다. 임금만족은 충족이론, 공정성이론, 불일치이론, 기대이론 등의 이론적 설명에 의해 연구되어지고 정

의되어 왔는데 임금만족에 대한 연구는 주로 공정성 이론을 검증하는 차원에서 시작되었다. 초기연구는 주로 실험대상자들을 공정한 상태와 불공정한 상태로 구분하여 이들의 행위를 관찰하고 여기에서 차이가 발생함을 검증하는 과정에서 암묵적으로 임금만족에 대한 가정이 들어갔다. 그후 Lawler의 불일치모형에서 단순한 공정성 모형을 복잡화한 형태가 나타나면서, 임금만족은 특정한 타인과의 비교에 의한 결과가 아니라 개인에 의해 심리적으로 결정되는 기준과 지각된 임금과의 차이에 의해서 결정되어 진다는 것을 알게 되었다.

Goodman(1974)의 연구에 의하면, 종업원이 비교대상자로서 자신, 타인, 임금체계의 3가지를 동시에 사용하는 다중준거대상을 사용한다는 연구 결과가 나옴으로서 개인의 비교대상으로서 임금결정체계에 대한 지각이 제시되었다.

그 후의 임금만족에 관한 연구들은 대부분 임금만족을 종속변수로 한 독립변수들의 역할을 회귀분석을 통하여 파악함으로써 임금만족에 대한 종업원들의 심리적 요인을 파악하는데 중점을 두고 있다.

3.2 임금만족에 관한 제이론

인간의 행동을 만족화지향 이라고 볼 때, 조직구성원의 임금은 역시 만족화의 한 측면에서 이해해야 한다. 임금만족이란 노동의 대가로 지급받는 임금과 관련하여 종업원이 느끼는 심리적인 태도라고 할 수 있다. 즉, 임금만족은 조직에 대한 포괄적인 개념에 비해 임금이라는 특정한 조직상황에 대한 종업원들의 주파적인 만족도를 의미하는 것이다. 심리적 태도로서의 임금만족에 대한 개념은 학자들의 견해에 따라 다소 차이를 보이고 있다. 따라서 임금만족과 관련된 여러 이론의 검토를 통해서 임금만족의 개념을 보다 잘 이해할 수 있을 것이다.

1) 충족이론

이 이론은 기본적으로 만족을 지각된 욕구성취의 관점에서 보고 있다. Schaffer(1953)는 그의 연구를 통해 “직무만족”은 어떤 개인의 충족가능한 욕구가 실제로 충족되는 정도에 따라 만족이 결정된다.” 라고 하였다. 즉, 충족이론의 기본적인 사고는 개인의 만족은 욕구에 대한 충족을 통해서 이루어진다는 것이다. Schaffer의 충족이론은 Maslow의 욕구단계설과 비슷한 개념으로 이해될 수 있는데 다만 욕구단계설은 인간의 욕구가 단계적으로 연결되어 있어 하위욕구가 충족된 사람은 더 높은 상위욕구에 관심을 가지게 된다는 것이다. 그러나 충족이론에서는 이러한 인간의 만족에 대한 개인차이를 설명하지 못하는 한계가 있다. 즉, 충족이론에 근거한 임금만족이란 개인의 충족은 보상의 절대량에 대하여 결정된다는 것으로 이해된다. 따라서 이 이론은 직무에 대한 개인의 욕구가 상이한 경우 보상의 만족도가 절대적 크기 뿐만 아니라 상대적 크기에 따라 달라질 수 있다는 점을 설명하지 못하는 단점을 가지고 있는 것이다.

2) 불일치 이론

임금만족에 대한 불일치이론을 주장한 연구자들로는 Katzell(1964)과 Locke(1968,1969), Porter(1961) 등을 들 수 있다.

Katzell은 만족은 다음과 같은 공식으로 설명될 수 있다고 하였다.

$$\text{만족} = \frac{X - Y}{V}$$

X: 자극의 실제적인 양 (the amount of stimulus)
 Y: 기대하고 있는 자극의 양 (the amount of stimulus desired)

<그림 2-6> Katzell의 임금만족 공식

자료: Katzell, R. A.(1984), Personal Values, Job Satisfaction and Job Behavior in H. Borow(ed), Man in a world of work Boston: Houghton Mifflin, pp. 841-888

그는 만족을 실제로 존재하는 것과 바라는 것과의 차이로 보고 이 차이가 “바라고 있는 자극의 양”에 의해 나누어져야 한다고 가정하였는데 이것은 사람이 어떤 자극을 1)보다 많이 바랄수록 어떤 주어진 불일치에 대한 불만은 그 만큼 더 작아진다는 것을 의미한다. Locke(1968)는 Katzell과 다르게 불일치이론을 제기하고 있는데 Locke는 중요한 것은 직각된 불일치이지 실제적인 불일치가 아니라는 것을 강조한다. 그는 만족이란 사람이 바라는 것과 얻고 있다고 것과의 단순한 차에 의하여 결정된다고 주장하였다. Porter(1961)는 임금만족을 측정할 때 관리자들에게 다음과 같은 질문을 하였다. 즉 “당신들의 직무에 대해서 어느 정도의 임금이 마땅히 지급되어야 한다고 생각하십니까?” 실제로는 얼마 정도의 임금이 지급되고 있습니까? 같은 질문을 통하여 기대하고 있는 임금과 실제지급받고 있는 임금간의 차이를 고찰하였다.

이들의 만족결정요인의 파악에 있어 차이점은 Katzell(1964)은 실제적인 양과 바라고 있는 양을 기준으로, Locke(1968)은 실제 지각량과 바라고 있는 양을 기준으로.

Porter(1961)은 실제지각량과 마땅히 받아야 한다고 느끼는 양을 기준으로 주장하였다는 것이다. 이외 같이 불일치이론을 주장하는 학자들마다 다소 다른 기준을 만족에 대한 정의를 내리고 있지만 결정요인간의 차이에 의해 만족이 결정된다는 기본적인 입장은 일치하고 있다. 따라서 불일치이론에서 임금만족은 개인이 그의 직무에서 받고 있다고 생각하는 임금과 받아야 한다고 생각하는 임금간의 차이에 의해서 결정된다고 볼 수 있다.

3)기대이론

기대이론의 가장 근본적인 특징은 행동형성에 있어서 개인의 동기행동선택이다. 즉 개인은 자신의 행동형과정에서 여러 가지 가능한 행동대안 또는 행동전략을 평가하여 자기 자신이 가장 중요시 하는 결과를 가져오리라고 믿어지는 행동대안 또는 행동전략을 선택한다는 것이다. 기대이론이 작업상황에서 처음으로 도입된 것은 Vroom(1964)에 의해서 이다. 그는 개인의 동기는 결과에 대한 욕구의 강도와 자신의 행동이 원하는 결과를 실제로 가져오리라는 기대감의 복합적인 함수로서 다음과 같은 공식을 만들었다.

$$F_i = f_i \left[\sum_{j=1}^n (n_j * E_{ij}) \right]$$

F(force): 동기
V(Valence): 욕구의 강도

$$F_i = f_i \left[\sum_{k=1}^n (v_k * I_{ik}) \right]$$

E(Expectancy): 기대감
I(Instrumentality): 수단성

<그림 2-7> Vroom의 기대이론모형

자료: 신규근.(1982). 조직행동론. 다산출판사. p. 67

여기에서 개인의 동기(F)는 자기능력에 비추어 자기 자신이 달성할 수 있으리라고 기대하는 일차적 성과(v_j)와 일정행위가 1차 수준 결과를 가져 오리라고 믿는 기대(E_{ij})의 곱의 함수라는 것을 의미한다. 1차 수준 결과의 유의성은 모든 2차 결과 유의

성과 1차수준의 결과가 2차 수준의 결과에 대해 가지는 수단성(Iik)의 곱의 함수이다. 이로부터 한 결과가 높은 정의 유의성을 갖고 있다 하더라도 만일 어떠한 행동에 그 결과가 따라 나오리라는 기대가 없다면 그 행동에 대한 힘이 발생하지 않으리라는 결론을 내릴 수 있을 것이다. Porter와 Lawler(1968)은 Vroom(1964)의 이론을 기초로 하여 여기에 몇 개의 작업관련 변수들을 첨가하여 포괄적인 모형을 모색하였다. 포터와 롤러 이론의 특징은 만일 종업원이 직무수행에 필요한 능력과 특성을 지니지 못하거나 자신의 역할에 대한 정확한 이해가 부족하다면 노력은 성과를 낳지 못한다는 것이다. 그리고 성과에 대해서는 내재적 및 외재적 보상이 따르게 되는데 보상에 대해 공정성을 지각하지 못한다면 만족을 얻게 되지 못한다는 것이다.

이상과 같이 임금만족에 관한 배경이론들에 대해 살펴보았다. 이외에 임금만족 배경이론으로 공정성 이론이 있는데 공정성 이론에 대해서는 본 논문의 제2절에서 자세히 다루어기 때문에 여기에서는 다루지 않기로 한다.

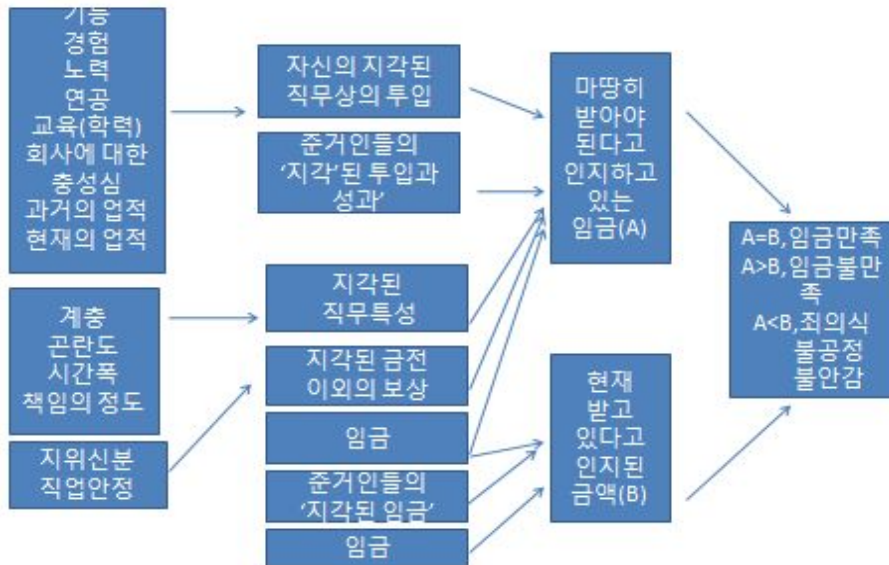
3.3 임금만족 결정요인모형

위에서 살펴본 여러 임금만족 이론들에 근거하여 모형에 대해 살펴보기로 한다. 여기에서는 Lawler(1971)의 불일치 모형을 수정한 Dyer & Theribaul (1976)의 모형 그리고 임금만족의 4가지 차원등을 고려한 보다 현실적인 Heneman(1985)의 수정

모형에 대해 살펴본다. 그리고 lawler(1971)의 임금불만족의 결과모형을 살펴봄으로서 임금만족모형과의 비교를 시도해 보기로 한다.

1) lawler의 임금만족 결정요인 모형

불일치 이론에 기초하여 lawler(1971)는 <그림2-7>과 같은 임금만족 모델을 제시하였는데 그의 모형은 다음과 같다.



<그림 2-8> lawler의 임금만족 결정요인 모형

자료 : Lawler, E. E.(1971), Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View, New York : McGraw - Hill, p. 215

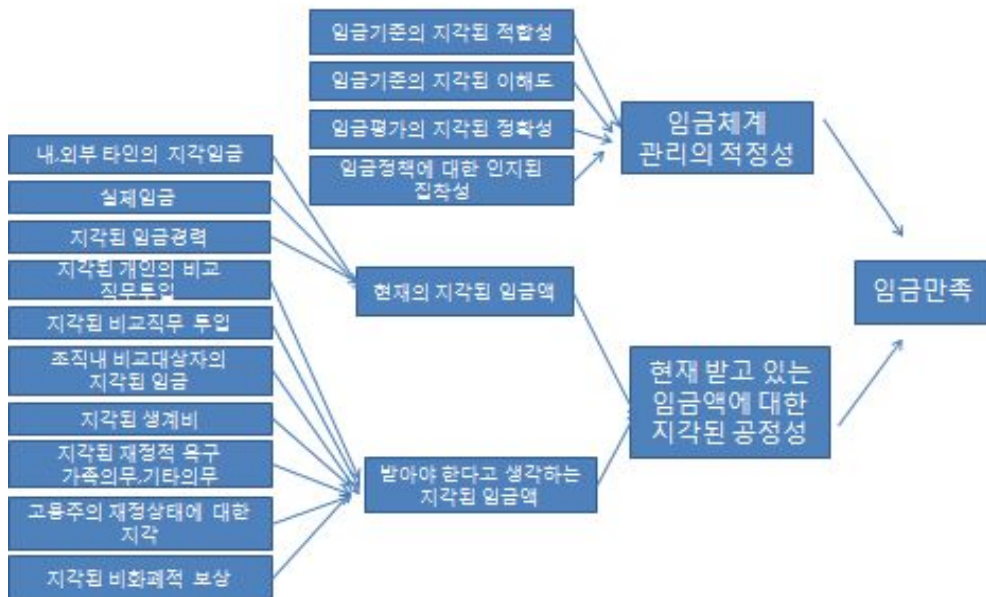
이 모형은 사회적 비교의 중요성을 강조하고 있는 공정성이론에서의 '투입과 성과'에 중요한 역할을 부여하고 있다. 이 모형은 만족이란 기본적으로 지각된 임금과 자신의 임금이 마땅히 얼마여야 하는가에 대한 종업원 개개인의 신념차이에 의해서 결정된다는 것이다. 이것은 그가 마땅히 받아야 한다고 인지하는 임금액과 현재 받고 있다고 인지하는 임금액이 일치할 때만 임금에 만족한다는 사실을 의미하고 있는 것이다. 그

리고 임금이 마땅히 받아야 할 임금액에 미치지 못 할 때는 임금에 불만을 느끼게 될 것이라는 것을 뜻한다.

이모형에서는 "자신이 마땅히 받아야 할 임금액에 대한 지각은 많은 요인에 의해 영향을 받게 암시하고 있다. 또한 여기서 중요하게 다루어지는게 직무상의 투입이다. 이 같은 직무상의 투입에는 능력, 직무수행과 관련된 훈련은 물론 그가 직무상에서 나타내는 모든 직무수행 등이 포함된다. 분명히 자기자신의 인지된 직무상의 투입이 크면 클수록 그가 마땅히 받아야 한다고 지각하는 임금액도 그만큼 높아질 것이다.

2) Dyer & Theriault(1976)의 임금만족 수정모형

Dyer와Theriault는 Lawler의 모형을 수정하고 수정모형을 개발하였는데 그 모델은 아래와 같다.



<그림 2- 9> Dyer & Theriault의 임금만족 수정모형

자료: Dyer,L.& Theriault(1976), The Determinants of Pay Satisfaction, Journal of Applied Psychology,vol.61, No. p.5.

위의 모형과 같이 그들은 임금체계 관리의 지각된 적정성과 현재 받고 있는 임금액의 지각된 공정성과의 관계에서 임금만족이 결정된다고 보았다. 즉, 임금체계관리의 인지된 적합성은 a.임금기준의 지각된 적정성, b.임금기준의 지각된 이해, c.성과기준의 지각된 정확성 d.임금정책에의 지각 집착성 등이 영향을 미치는 요소로 보았고 현재 받고 있는 임금액의 지각된 공정성은 현재의 지각 임금액과 마땅히 받아야 한다고 지각된 임금액에 이해서 결정된다고 주장했다.

이 모형은 Lawler(1971)의 모형과 비교해 볼 때 몇 가지 다른 면이 있다.

첫째, Lawler는 마땅히 받아야 된다고 인지하고 있는 임금액과 현재 받고 있는 임금액이 일치할 때 임금만족이 결정된다고 보았으나 이들은 현재 받고 있는 임금액의 지각된 공정성과 임금체계 관리의 지각된 적정성에 의해 임금만족이 결정된다고 보고 있는 것이다.

둘째, Lawler의 전체적 모형의 기본인 사회적 비교과정을 제외하고 대신에 준거인의 인지된 투입과 산출과 같은 분리된 설명변수를 이용하였고 이를 조직내, 외의 준거인의 인적투입, 직무요건, 임금수준의 차원으로 통합하였다는 점이 Lawler의 모형과 다르다.

셋째, 받아야 하는 임금은 Lawler의 모형에 추가하여 생계비의 지각, 재정적 욕구 그리고 고용주의 재정상태의 함수로 가설화 하였다.

3) Heneman & Schwab(1985)의 변형된 불일치 모형

Heneman과 Schwab(1985)은 실증연구를 통해 임금만족에 관한 이전의 연구가 대

부분 측정 이슈를 무시한 평면적인 구조였다고 비판하고 임금만족의 범위를 임금수준, 임금체계, 임금구조 및 관리, 임금형태 등 4가지로 세분하여 각각의 범위에서 구분된 만족을 경험하는 것이 가능하다고 했다. 그것은 각각 임금수준, 임금안상, 임금구조 및 관리, 복리후생에 대한 만족으로서 다음과 같다.

첫째, 임금만족 수준은 조직에서 여러 가지 임금이나 급여의 평균에 적용되는데 이 평균은 하나의 지위에 대한 개인적 임금률이나 많은 지위에 대한 임금평균에 기초 되어질 수 있으며 직접적 임금에 대해 인지된 만족인 것이다.

둘째, 임금체계의 공정성 만족 즉 임금인상에 대한 만족은 임금시스템 관점에서 조직이 개인을 위하여 임금승급을 결정하는데 사용되어지는 방법에 적용되어진다. 그것은 종업원이 그 직무에서 보낸 시간의 양으로 계산(업적기준 시스템)될 수 있고 그의 업적이나 효율성으로 산출(업적기준 시스템)될 수도 있는 것이다. 즉, 여기에서의 만족은 임금수준의 변화에 대한 인지된 만족이다.

셋째, 임금구조 및 관리만족은 임금율이나 조직에서 직무간 수준의 체계에 적용되는데 이는 즉, 조직 내 직무간 임률 또는 조직계층과 임금배분 방법에 대한 만족인 것이다.

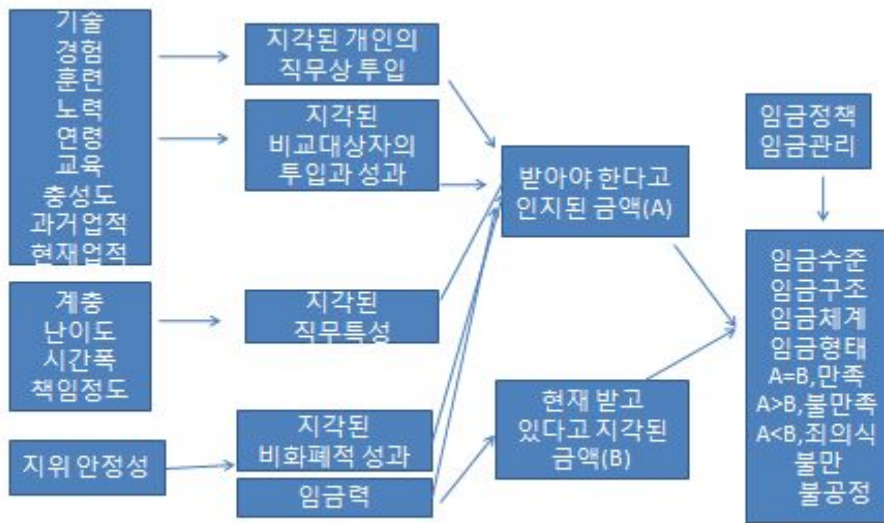
넷째, 복리후생만족은 임금형태의 관점에서 종업원에게 지급되는 임금의 형태에 적용된다. 임금은 일한 시간이나 업적에 대한 직접적인 보상으로 비쳐질 수 있으나 복리후생이나 서비스의 형태로서 간접적인 보상으로 보여질 수 있다. 그러나 여기에서는 복리후생 만족은 종업원에 대한 간접적인 보상에 대한 만족을 의미한다.

이처럼 임금은 4가지 차원으로 존재할 수 있기 때문에 사람들이 각 차원에 따른 분리된 만족을 경험할 수 있으며 이러한 만족은 비교적 차원간에 있어서 독립적일 수 있다. 예를 들면, 개인은 조직의 직무계층하에서 그의 직무의 상대적 위치에 따른 임금에 만족할 수 있지만, 실제로 지급받는 임금율에 대해서는 불만족할 수 있을 것이다.

이러한 예는 종업원이 임금구조에 대해서는 만족할 수 있지만, 임금수준에 대해서

는 불만족할 수 있다는 것에서 볼 수 있는데 이 경우 Milkovich & Newman(1996)과 Wallace & Fay(1993)는 내부적 공정성과 외부적 공정성에 의한 만족으로 구분함으로써 이러한 문제들을 다루고 있다.

위에서 언급한 Heneman과 Schwab의 변형된 불일치 모형은 다음 그림과 같다



<그림 2-10> Heneman & Schwab의 변형된 불일치 모형

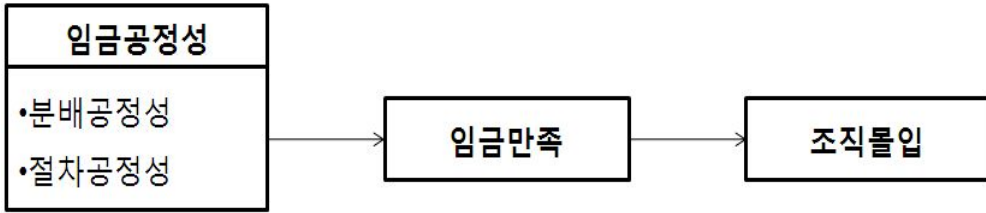
자료: Henman, H. G.(1985), Pay Satisfaction Research in Personnel and Human Resource Management. Vol. 3, p.118

제3장 연구모형 및 가설의 설정

제1절 연구모형의 설계

임금공정성에 관한 선행연구를 살펴보면 Weiner(1980)는 임금만족을 분배공정성 요인만으로 설명하는 것보다 임금관리라는 절차적 요인을 고려했을 때 조직의 결과 변수가 더 잘 설명됨을 제시하여 절차적 공정성의 중요성에 대한 인식을 강조하였으며 Greenberg(1986)는 임금과 승진 결정에 있어서 분배적 측면뿐만 아니라 임금과 승진 결정을 하기 위해 사용되는 성과 평가의 주요과정에 대하여 종업원이 지각하는 절차공정성 느낌에 대해서도 고려해야 한다고 주장하였다. 기존의 선행연구를 바탕으로 임금에 대한 공정성 지각이 임금만족을 매개로 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 살펴보려 한다. 이를 위해 독립변수로 임금에 대한 공정성을 분배공정성과 절차공정성으로 구분하고, 종속변수로 조직몰입으로 구분하였다. 또한 매개변수로서 임금만족으로 구분하여, 임금에 대한 공정성 지각과 조직몰입과의 관계에서 매개효과를 알아보기 위하여 <그림3-1>과 같은 연구모형을 설계하였다..

본 연구의 모형은 임금공정성 요인인 분배공정성과 절차공정성의 인식이 임금에 대한 만족을 형성하여 조직몰입에 영향을 미칠 것이라고 가정하고 있다. 본 연구에서 임금만족의 임금에 대한 공정성과 조직몰입 간의 매개 효과를 규명하여 조직몰입의 선행과정을 고찰하여 이론적·실무적 관점에 도움을 줄 수 있을 것이다.



<그림 3-1> 연구모형

제2절 연구가설의 설정

앞에서 제시한 임금에 대한 공정성을 분배공정성과 절차공정성으로 구분하고, 종속변수로 조직몰입을 매개변수로서 임금만족 사이의 인과관계를 규명하고자 도출된 연구가설은 다음과 같다.

2.1 임금공정성과 임금만족의 관계

Adams(1965)에 의하면 종업원들이 투입한 노력과 경험 등과 그로 인해 나타난 임금만족, 임금인상 등과 같은 산출과 비교한다고 하였다. 이러한 투입과 산출의 비교에서 불공정함을 인식하게 되면 심리적 긴장이 일어나게 되어 여러 가지 부정적인 결과들이 나타난다고 하였다. 임금만족에 대하여 Lawler(1971)는 두 가지 지각기능(그들이 받을 자격이 있다고 느끼는 양, 그들이 실제로 받는 양)을 비교해서, 만약 불일치가 존재한다면 종업원들은 행복하지 않을 것이라는 결과를 제시하여 임금만족모델에서 공정성 지각정도가 유의한 영향을 준다고 주장하였다. 이는 임금만족에 공정성의 지각정도가 유의한 영향을 미쳐 결국에는 성과에 까지 영향을 미치게 되며, 임금만족과 분배

공정성과의 영향관계에 따라 조직의 결과변수에 중요한 영향을 미치게 된다는 것을 의미한다. 그러나 Dyer & Theriault(1976)는 Lawler의 임금만족모델에 대한 실증연구에 대하여 임금관리 변수를 제외했다는 점을 지적했다. Weiner(1980)의 연구에서는 임금만족을 분배공정성 요인만으로 설명하는 것보다 임금관리라는 절차적 요인을 고려했을 때 조직의 결과 변수가 더 잘 설명됨을 제시하여 절차적 공정성의 중요성에 대한 인식을 강조하였다. Greenberg(1986)는 임금과 승진 결정에 있어서 분배적 측면뿐만 아니라 임금과 승진 결정을 하기 위해 사용되는 성과 평가의 주요과정에 대하여 종업원이 지각하는 절차공정성 느낌에 대해서도 고려해야 한다고 주장하였다.

본 연구에서는 선행연구를 기반으로 분배공정성과 절차공정성이 임금만족, 조직몰입의 관계를 검증하기 위해 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 I. 임금공정성은 임금만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

- I-1. 임금에 대한 분배공정성은 임금만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- I-2. 임금에 대한 절차공정성은 임금만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2.2 임금만족과 조직몰입과의 관계

임금에 대한 만족도는 조직몰입과 같은 종업원 태도에 중요한 영향을 미치는 변수로서 연구되어 왔으며, DeConink & Stilwell(2004)은 종업원의 만족과 결과적으로 나타나는 몰입과 같은 태도의 관계를 이해하는데 조직공정성이 도움을 준다고 제안하고 있다. 이와 같이, 종업원들이 회사로부터 받는 임금에 만족함에 따라 조직에 대한 몰입의 정도가 높아진다는 것은 여러 연구(DeConink & Stilwell, 2004; 이영옥, 2002, Gaertner, 1999)들을 통해 밝혀져 왔다. 또한 조직원이 직무 및 조직 내의 대상이나 상황에 대하여 지각한 후 이를 평가해서 나타난 정서적 반응의 상태라고 할 수 있다.

이때 정서적 반응이 긍정적이면 조직몰입의 상태가 되고 부정적이면 조직불만족의 상태가 된다. 즉 개인이 자신의 직무경험에 대하여 즐겁고 긍정적인 정서 상태일 때를 조직몰입이라 한다. 조직 내의 개인행동에 관한 연구에 의하면 임금은 개인의 가장 중요한 직무 요인 중의 하나임을 알 수 있다. 임금이 대부분의 사람들에게 중요하기 때문에 그것은 사람들의 성원의식과 업무수행성적에 영향을 미치는 힘을 갖고 있다. 그 개인에게 있어서 임금이 중요한 정도 및 그 이유, 그리고 사람들의 임금에 대한 반응은 사람에 따라 상당히 다르다. 그렇지만 대부분의 사람들은 임금에 의해 영향을 받기 때문에 임금은 행동의 중요한 결정요인이 되는 것이다(김남현·이덕노, 1991).

House & Wigdor(1967)의 연구결과에 의하면 임금만족이 조직몰입에 영향을 미치고 있다는 견해를 뒷받침하고 있는데, 조직몰입에 영향을 주는 것은 임금만족이고 그 반대로 조직몰입 임금만족에 영향을 주는 것이 아니라는 점이 중요하다.

본 연구에서는 선행연구를 기반으로 임금만족이 조직몰입에 미치는 영향을 검증하기 위해 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 II. 임금만족은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2.3 임금공정성과 조직몰입간의 관계에서 임금만족의 매개 효과 검증

가설 III은 임금공정성과 조직몰입의 관계에 있어 임금만족의 매개효과를 검증하기 위해 설정하였다. 임금공정성과 조직몰입의 관계에 있어 임금만족의 매개효과에 대한 선행연구를 살펴보면 McFarlin 과 Sweeney(1992)은 상사에 대한 평가와 임금만족 뿐 만 아니라 조직몰입도 동시에 연구했다. 이들은 연구결과로써 첫째, 절차공정성과 분배공정성은 모두 조직성과 변수에 유의한 영향을 미치며 둘째, 절차공정성은 분배공

정정보다 상사에 대한 평가, 조직몰입과 같은 조직유효성 변수에 더욱 유의한 선행변수인 반면 분배공정성은 임금만족과 같은 개인적 성과변수를 예측하는데 더욱 유의한 변수임을 밝혀냈으며 임금공정성과 조직몰입과의 관계에 있어 임금만족이 중요한 역할을 하고 있음을 주장한 바 있다. 윤권현(1998)은 보상에 대한 공정성 지각이 임금만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 임금만족에 대한 상관계수가 분배공정성과 절차공정성 모두 정(+)의 상관계수를 나타냈으며 임금만족을 통한 조직몰입에도 정(+)의 영향을 미치는 것으로 주장하였다.

우봉관(2005)은 금융, 서비스업 종사자를 대상으로 분배공정성과 절차공정성을 독립 변수로 임금만족을 매개변수로 조직몰입과 조직시민행동을 종속변수로 하여 매개효과를 검증하였다. 연구내용을 종합해보면 분배공정성과 절차공정성은 조직몰입에 영향을 주는 요인으로 도출 되었으며 임금공정성과 조직몰입의 관계에서 임금만족이 중요한 매개역할을 하고 있음을 보여주었다. 본 연구에서는 선행연구를 기반으로 임금만족의 매개효과를 검증하기 위해 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 Ⅲ. 임금공정성과 조직몰입간의 관계에서 임금만족이 매개역할을 할 것이다.

가설 Ⅲ-1. 분배공정성과 조직몰입간의 관계에서 임금만족이 매개역할을 할 것이다.

가설 Ⅲ-2. 절차공정성과 조직몰입간의 관계에서 임금만족이 매개역할을 할 것이다.

제4장 연구방법

제1절 변수의 조직적 정의 및 측정

1.1 변수의 조작적정의

실증연구를 위해서는 현상에 대한 계량적인 측정이 요구되며 이러한 측정을 통해서 현상 속에 내재되어 있는 특정변수의 상태와 변수들간의 관계를 분석 할 수 있다. 따라서 본 연구에서 사용되는 주요 용어들이 다양한 의미를 포함하고 있을 뿐만 아니라 연구목적에 따라서도 학자들마다 다르게 정의하고 있기 때문에 여기에서도 본 연구목적에 맞도록 기존의 정의된 개념들을 보다 구체적으로 관찰 가능한 조작적 정의를 하였다.

가. 독립변수: 임금공정성

(1) 분배공정성

분배공정성은 종업원이 받는 보상의 양에 대한 지각된 공정성이라고 할 수 있으며 (Folger & Konovsky, 1989), 의사결정의 과정을 거쳐 최종적으로 지급되는 보상이 공정하게 배분되고 있는가에 대한 조직구성원들의 인식을 나타낸다. 본 연구에서는 조직구성원들이 조직으로부터 제공받는 의사결정의 결과가 얼마나 정당하고, 공정한가의 정도로 정의한다. Price & Muller(1986)가 개발한 6개의 설문항목 중 5개의 문항을 사용하여 Likert의 5점 척도로 측정하였다.

(2) 절차공정성

절차공정성은 보상에 대한 의사결정의 절차가 공정하게 실시되고 있는가에 대한 구성원의 지각정도를 나타낸다. Leventhal(1980)은 절차공정성이란 보상을 획득하는데

사용된 기준이나 과정을 공정하다고 지각하는 정도라고 하였다. 본 연구에서는 인사평가 결정에 사용된 수단이나 절차를 종업원이 얼마나 공정하다고 인지하고 있는가 정도로 정의한다. Moorman(1991)이 개발한 7개의 문항을 사용하여 Likert의 5점 척도로 측정하였다.

나. 매개변수: 임금만족

임금만족이란 종업원이 받고 있는 임금과 관련한 주관적인 심리적 태도이다(Heneman, 1985). 이는 직무만족이 조직 내에서 자신이 접하는 전반적인 상황에 대한 포괄적인 만족인데 비해 임금이라는 특정 조직상황에 대한 만족을 말한다. 임금에 대한 느낌이 일반적인 감정을 나타내는 일차원적인 구조로 존재하는 것이 아니라 임금만족, 임금인상, 임금체계 및 관리와 같은 네 가지 차원으로 존재한다(Heneman, 1985)는 연구결과에 따라 본 연구에서는 Heneman & Schwab(1985)이 개발한 임금만족설문지(PSQ)를 사용하였다.

다: 종속변수 조직몰입

조직몰입은 조직의 구성원들이 자신이 속해있는 조직에 충성을 나타내는 태도로서 조직의 지속적인 성공과 안정을 위해 자신의 노력과 관심을 발휘하는 과정으로 나타나며, 직무성과, 이직의도, 결근율 등에 영향을 준다. 본 연구에서는 조직몰입을 조직구성원이 조직의 목표와 자신의 목표, 자신의 직무에 대해 전체적으로 느끼는 만족의 주관적인 평가로 정의한다. Mowday et al.(1982)이 개발한 5개의 문항을 사용하여 Likert의 5점 척도로 측정하였다.

1.2 설문지 구성 및 측정

본 연구에서 사용할 설문지는 연구목적에 맞게 질문의 범위를 크게 선행연구를 통해 추출한 임금공정성 2가지 범주와 임금만족, 조직몰입 일반현황 5가지 부류로 구분

하고자 한다. 설문항목은 선행연구에서 검토되어진 것으로서 신뢰성이나 타당성이 검증된 사항을 선별적으로 본 연구목적에 맞도록 일부 수정 보완하여 측정하고자 한다. 첫 번째 부류는 임금공정성 부분에 해당하는 분배공정성 5개 문항, 절차공정성 6개 문항으로 구성하고자 하며 평가에 사용된 척도는 리커트 평가척도를 이용하였으며 “전혀 그렇지 않다”, “그렇지 않다”, “보통이다”, “그렇다”, “매우 그렇다”의 5점 척도를 사용하였다. 두 번째 부류는 임금만족 5개 문항, 조직몰입 8개 문항으로 구성되어 있다. 세 번째 부류는 일반현황에 관한 질문으로 연령, 학력, 근무기간, 직위, 지역 등 8개 문항으로 구성되었다. 본 연구의 설문지 구성은 <표 4-1>와 같다.

<표 4-1>설문지 구성

변 수	문 항 수	문항번호
분배공정성	5	I-1 ~ I-5
절차공정성	6	II-1 ~ II-5
임금만족	6	III-1 ~ III-6
조직몰입	8	IV-1 ~ IV-8
연령	1	V-1
성별	1	V-2
결혼	1	V-3
학력	1	V-4
근속기간	1	V-5
직위	1	V-6
업종	1	V-7
지역	1	V-8

제2절 표본의 선정 및 특성

2.1 표본의 선정 및 자료수집

본 연구는 임금공정성이 임금만족과 조직몰입에 미치는 영향을 규명하는데 그 목적을 두고 있다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 선행연구를 고찰하여 임금만족과 조직몰입에 대한 영향요인으로 구분된 임금공정성 즉, 분배공정성과 절차공정성을 측정할 수 있는 항목으로 설문조사를 실시하였다.

설문조사기간은 2010년 11월 5일부터 2011년 2월 23일까지 이루어 졌으며 조사 대상은 중국지역을 대상으로 길림성, 요녕성, 절강성, 광둥성, 하북성 등 중국 내 기업에서 근무하고 있는 직원을 중심으로 실시하였으며 설문조사를 위해 300부의 설문지를 배포하였으며 261부의 설문지를 회수하였으며 그 중 219개의 유효한 설문지를 확보하여 분석에 사용하였다.

2.2 표본의 특성

본 연구의 분석에 사용된 표본기업의 일반적 특성을 살펴보면 <표 4-1>과 같다.

표본기업에 대한 연령별 특성을 살펴보면 20대가 33.6%로 조사대상 중 가장 많은 비중을 차지하였으며 30대가 28.2%, 40대가 24.5%, 50대가 12.8%, 60대가 0.9%로 나타났다. 성별을 살펴보면 남자는 총 219명중에 남자는 106명으로 48.2%이며, 여자는 51.8%로 조사대상 중 여자가 더 많은 비중을 차지한 것으로 나타났다. 학력을 살펴보면 대졸이 전체 인원 중 가장 많은 비중을 차지하였는데 219명 조사대상 중 125명으로 56.8%로 전체조사 대상 중 절반이상을 차지하였으며 대학원졸이 16.8% 고졸이 5.5%로 나타났다. 표본의 업종을 살펴보면 교육분야가 22.3%로 가장 많은 비중을 차지하였으며 금융업과 제조업이 각각 18.6%, 15.9%이며, 서비스 분야는 17.1% 나타났으며, 근무경력은 3년-5년이 27.7%로 가장 많은 비율을 나타냈으며, 1년-3년이 23.2%

이며, 6년-10년에 21.4%이며, 10년 이상에는 9.8%로 나타났다. 조사지역을 살펴보면 길림성이 22.7%, 요녕성지역이 26.4%, 광둥성이 19.5%, 기타지역이 10.4%로 나타났다.

<표 4-2 > 인구통계학적 특성

구 분		명	%	구 분		명	%
결혼	미혼	84	38.2	성별	남	106	48.2
	기혼	135	61.8		여	113	51.8
직위	사원	64	29.1	근무 경력	1년 이하	39	17.8
	대리	46	20.9		3년 이하	51	23.2
	과장	55	25.0		3년-5년	61	27.7
	차장	33	15.0		6년-10년	47	21.4
	부장	22	9.8		10년 이상	22	9.8
학력	고졸이하	12	5.5	연령	20대	74	33.6
	전문대졸	46	20.9		30대	62	28.2
	대졸	125	56.8		40대	54	24.5
	대학원졸	37	16.8		50대	28	12.8
					60대 이상	2	0.9
업종	제조업	35	15.9	지역	길림성	50	22.7
	교육	49	22.3		요녕성	58	26.4
	금융	41	18.6		절강성	28	12.7
	공무원	13	5.9		하북성	18	8.2
	도소매	28	12.8		광둥성	43	19.5
	농,어,임, 광업	17	7.8		기타	22	10.4
	서비스	37	17.1				
	합 계						219

제3절 자료 분석 방법

본 연구의 자료 분석은 기술통계분석, 요인분석 및 신뢰도 분석, 상관관계분석을 사용하며 가설검증을 위한 회귀분석을 사용하였다. 임금만족의 매개효과를 파악하기 위해 매개변수의 효과를 올바르게 검증할 필요성이 있으므로, 임금만족이라는 매개변수의 효과를 검증하기 위해 두 가지 방법을 사용하여 매개효과를 검증하고자 한다. 첫 번째 방법은 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 3단계 매개회귀분석이다. 이 방법은 회귀계수를 표준화하여 회귀계수의 중요도를 나타내는 Beta계수의 절대값을 파악하여 매개변수의 효과가 있는지를 검증하고자 한다.

구조방정식 모형이 가지는 장점은 여러 개의 측정변수를 이용해서 추출된 공통변량을 변수 즉, 잠재변수로 사용하므로 그 변수의 측정오차가 통제된다는 점과 매개변수의 사용이 용이하다는 점이다. 매개변수는 특정상 모형에서 독립변수 및 종속변수의 역할을 동시에 해야 하는데 회귀분석의 경우, 한 변수는 하나의 역할만을 해야 하므로, 특히 매개변수가 하나 이상인 경우, 매개 수의 도입 및 평가가 쉽지 않다. 회귀분석 대신 경로분석 사용하면 매개변수를 쉽게 다룰 수 있지만 경로분석에는 잠재변수가 아닌 측정오차를 제대로 통제할 수 있다.

제5장 실증분석

제1절 변수의 신뢰성 및 타당성 검증

다항목으로 측정된 이론변수 즉, 측정개념의 경우 측정항목들이 해당 이론변수를 적절하게 반영하였는가와 관련하여 신뢰성을 평가할 필요가 있다(Churchill, 1979). 신뢰성을 측정하기 위해서는 동일항목의 반복측정법, 항목분할법, 내적 일관성 측정법 등이 있는데, 일반적으로 구성항목들의 내적 일관성을 평가하기 위해 Cronbach α 값을 사용하고 있다. 특히, Cronbach α 값은 측정항목의 신뢰성을 평가하는데 있어서 가장 보수적인 기준을 가지고 있는 것으로 알려져 있다(Carmines and Zeller, 1979).

그러나 아직까지 구성개념 타당성에 대해 학자들 간에 명확한 합의가 있는 것은 아니다. Zaltman et al.(1973)은 구성개념 타당성이 집중타당성, 판별타당성, 그리고 법칙타당성으로 구성되어 있다고 보았다. 반면 Heeler and Ray(1972)는 구성개념 타당성은 집중타당성과 판별타당성이 확보된 후에 비로소 고려될 수 있다고 봄으로써 집중타당성과 판별타당성이 구성개념 타당성의 구성요소가 아닌 필요조건으로 보았다. 그러나 사용된 지표에 의해 측정하고자 하는 구성개념이 측정된다고 추정하기 위해서는 우선적으로 신뢰성이 전제되어야 한다. 이를 고려할 때 구성개념의 타당성이 성립하기 위해서는 다음의 네 가지 요건이 충족되어야 한다(조현철, 1999).

첫째, 지표가 신뢰성을 가져야 한다. 신뢰성이란 측정의 일관성을 의미하는 것으로 동일하거나 유사한 지표를 반복하여 적용한 경우 어느 정도 동일한 결과가 나올 수 있는가를 검토하는 것이다. 둘째, 하나의 구성개념을 측정하기 위해 상이한 방법의 지표가 사용되는 경우에도 유사한 결과가 유의하게 나와야 한다는 집중타당성의 요건이다.

셋째, 상이한 구성개념 간에는 이들의 측정결과에 있어서도 상응하는 차이가 나타나

야 한다는 판별타당성의 요건이다. 넷째, 측정된 구성개념 간에는 법칙타당성이 인정될 수 있어야 한다. 일반적으로 구성개념의 타당성을 파악할 수 있는 방법으로 널리 사용되는 것이 요인분석이다. 즉, 다른 측정개념들과 상이하게 그룹핑이 되는가를 통해 판별타당성을 그리고 측정하고자 하는 개념에 대해서 각 변수의 분산을 설명하는 정도인 요인부하량의 값을 통해 집중타당성을 파악하는데, 사회과학에서 통용되는 요인부하량은 최소 0.6이상이어야 한다.

제2절 탐색적 요인 및 신뢰성분석

타당성은 그 측정도구가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 측정하였는가를 의미하게 된다. 타당성의 평가는 그 방법에 따라 개념 타당성, 기준관련 타당성, 내용 타당성의 개념으로 나눌 수 있다. 일반적으로 내용 타당성은 특정한 측정도구의 대표성에 관한 개념이며, 기준 관련타당성은 특정변수간의 통계적인 관계를 규명하는 것이다. 또한 개념 타당성은 변수들의 특성 측정과 관련한 것으로서 측정자체의 정확성에 관련된 개념으로 볼 수 있다. 개념타당성을 검증하는 통계적인 방법으로 흔히 요인분석이 사용되고 있는데, 본 연구에서는 변수들 간의 판별 타당성과 개념 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다.

변수에 대한 요인 분석결과는 <표 5-1>에서 나타난 바와 같이 24개 문항 중 10개 문항을 제외한 나머지 14개 문항이 4개 요인으로 구분되었다.

<표5-1> 변수의 요인분석 및 신뢰성 분석

구성개념	임금만족	조직몰입	절차공정성	분배공정성
업무량과 비교할 때 임금수준은 만족	.743	.361	.190	.163
능력과 경험에 비교할 때 임금수준은 만족	.703	.213	.122	.164
유사한 업종과 비교할 때 임금수준은 만족	.702	.148	.197	.135
이 회사의 구성원임을 자랑스럽게 생각	.211	.824	.180	-.008
회사를 위해 다른사람보다 더 많은 노력을 한다	.205	.766	.173	.055
이 회사를 선택한 것은 잘한 것이라 생각	.315	.735	.117	.009
어떠한 지시라도 성실히 수행한다	.304	.714	.245	.003
임금에 의의가 있으면 이의제기를 할 수 있다	.254	.208	.833	.066
임금결정 과정에 당사자들의 의견이 반영된다	.240	.335	.761	.015
적절하고 정확한 자료를 통해서 결정된다	.294	.283	.731	.115
임금을 결정할 때 개인의 욕구가 고려된다	.107	.262	.680	.105
훈련이나 교육수준에 맞게 임금을 받고 있다	-.077	.126	.005	.825
달성한 성과에 맞게 임금을 받고 있다.	-.020	-.068	.051	.751
나의 임금은 공정하다	.274	.009	.112	.678

고유치	3.82	3.11	3.04	2.66
설명분산(%)	21.10	19.88	18.61	10.20
누적분산(%)	21.10	41.72	59.61	69.67
신뢰도 (α)	.721	.818	.876	.711

변수에 대한 요인분석결과는 <표 5-1>에서 나타난 바와 같이 4개의 요인이 나타났다. 각 요인별로 적재치(Factor Loading)를 살펴 0.6이상인 변수들만 추출하였는데, 그 결과 임금만족, 조직몰입, 절차공정성, 분배공정성의 요인으로 도출되었다. 임금만족 요인의 설명분산은 21.10%로 나타났으며 조직몰입의 설명분산은 19.88%, 절차공정성의 설명분산은 18.61%, 분배공정성 요인의 설명분산은 10.20%로 나타났다. 그리고 전체적인 누적 분산 설명비율은 69.67%로 나타났다. 또한 도출된 차원들의 내적 신뢰성 검증을 위한 Cronbach's Alpha 분석결과 모든 차원들이 일반적으로 기준값 0.6을 초과함으로써 각 문항에 대한 신뢰성이 높게 나타났는데 Cronbach's Alpha 임금만족 요인 분석결과 $\alpha=0.787$, 조직몰입은 $\alpha=0.818$, 절차공정성은 $\alpha=0.876$, 분배공정성은 $\alpha=0.711$ 로 나타났다.

제3절 상관관계 분석

본 연구에서는 모형에 사용된 잠재변인들 간의 관련성을 파악하기 위해 상관분석을 실시하였다. 모든 잠재변인들 간의 상관은 모두 정적 상관을 보였다. 아래 <표 5-2>에

정리하였다.

<표 5-2> 상관관계분석

	M	SD	분배공정성	절차공정성	임금만족	조직몰입
분배공정성	3.63	.290	1			
절차공정성	3.58	.413	.479(**)	1		
임금만족	3.52	.398	.486(**)	.521(**)	1	
조직몰입	4.22	.563	.396(**)	.508(**)	.442(**)	1

* : $p < .05$ ** : $p < .001$ *** : $p < .0001$

제4절 가설 검증 결과

4.1 가설 I 의 검증 : 임금공정성(분배공정성, 절차공정성)은 임금만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 I-1: 분배공정성은 임금만족에 유의한 영향을 미칠 것이다. 라는 가설과
 가설 I-2: 절차공정성은 임금만족에 유의한 영향을 미칠 것이다. 라는 가설을 검증
 을 위해서 본 연구에서는 분배공정성과 절차공정성을 독립변수로 그리고 종속변수인
 임금만족을 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다.

다음 <표5-3>은 분배공정성과 절차공정성이 임금만족에 어떠한 영향을 미치는지 알아보기 위한 회귀분석결과이며 그 결과 다음과 같다.

<표5-3>임금만족에 대한 공정성 요인의 회귀분석결과

종속변수	독립변수	β	t	Adjusted R ²	F
임금만족	분배공정성	.235	4.322***	.399	7.181**
	절차공정성	.343	5.182***		

<표5-3>에서 알 수 있듯이 임금공정성 요인 중 분배공정성 ($t=4.322^{***}$, $p=0.001$), 절차공정성 ($t=5.182^{****}$, $p=0.000$)등 모두 임금공정성의 하위변수가 임금만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 검증결과는 임금공정성의 하위요인은 심리적 안정에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 임금만족에 공정성의 지각정도가 유의한 영향을 미쳐 결국에는 성과에 까지 영향을 미치게 되며, 임금만족과 분배공정성과의 영향관계에 따라 조직의 결과변수에 중요한 영향을 미치게 된다는 것을 의미한다는 기존의 선행연구(Dyer & Theriault, 1976 ; Lawler, 1988)의 결과와 일치함을 알 수 있다. 분석결과를 살펴보면 임금만족에 있어 분배공정성보다 절차공정성의 β 값이 더 높게(분배공정성 $\beta = .235$, 절차공정성 $\beta = .343$)나타나고 있다. 이러한 결과는 근로자들의 임금만족에 있어 임금의 공정성 중 절차공정성이 더 중요하다는 사실을 알 수 있다. 이는 기존의 선행연구의 결과와도 일치하는데 Weiner(1980)는 임금만족을 분배공정성 요인만으로 설명하는 것보다 임금관리라는

절차적 요인을 고려했을 때 조직의 결과 변수가 더 잘 설명됨을 제시하여 절차적 공정성의 중요성에 대한 인식을 강조하였으며 Greenberg(1986)는 임금과 승진 결정에 있어서 분배적 측면뿐만 아니라 임금과 승진 결정을 하기 위해 사용되는 성과 평가의 주요과정에 대하여 종업원이 지각하는 절차공정성 느낌에 대해서도 고려해야 한다고 주장한 선행연구와도 일치한다 할 수 있다.

4.2 가설 II 의 검증 : 임금만족은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 II 임금만족은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다. 라는 검증을 위해서 본 연구에서는 임금만족을 독립변수로 그리고 종속변수인 조직몰입 투입하여 회귀분석을 실시하였다. 다음 <표5-4>은 임금만족이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 알아보기 위한 회귀분석결과 이며 그 결과 다음과 같다.

<표5-4> 조직몰입에 대한 임금만족 요인의 회귀분석결과

종속변수	독립변수	β	t	Adjusted R ²	F
조직몰입	임금만족	.350	5.702***	.475	112.518***

<표5-4>에서 알 수 있듯이 임금만족은 ($t=5.702^{***}$, $p=0.001$)은 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 검증결과는 임금만족은 구성원의 조직유효성에 해당하는 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 임금에 대한 만족도는 조직몰입과 같은 종업원 태도에 중요한 영향을 미치는 변수라는 선행연구(DeConink & Stilwell, 2004)의 결과와 일치하며 종업원의 만족과 결과적으

로 나타나는 몰입과 같은 태도의 관계를 이해하는데 조직공정성이 도움을 주며 이와 같이, 종업원들이 회사로부터 받는 임금에 만족함에 따라 조직에 대한 몰입의 정도가 높아진다는 것은 여러 연구(DeConink & Stilwell, 2004; 이영옥, 2002, Gaertner, 1999)들과도 일치함을 알 수 있다.

4.3 가설 III 의 검증 : 임금만족의 매개효과 검증

1) 매개효과 검증방법

본 연구에서는 임금만족의 매개효과를 파악하려고 하기 때문에 선행변수인 임금공정성이 임금만족이라는 매개변수를 통해 종속변수인 조직몰입에 미치는 영향을 파악하고자 한다. 따라서 매개변수의 효과를 올바르게 검증할 필요성이 있으므로, 임금공정성, 임금만족, 조직만족이라는 매개변수의 효과를 검증하기 위해 두 가지 방법을 사용하여 매개효과를 검증하고자 한다.

첫 번째 방법은 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 3단계 매개회귀분석이다. 이 방법은 회귀계수를 표준화하여 회귀계수의 중요도를 나타내는 BETA계수의 절대값을 파악하여 매개변수의 효과가 있는지를 검증하는 것이다. 매개효과는 회귀분석식들을 분석하여 얻어지는 회귀계수들이 다음의 조건들을 만족시키면 입증될 수 있다.

<표5-5> Baron과 Kenny의 3단계 매개회귀분석방법

회귀식	조 건
① $X_2 = \alpha_1 + \beta_1 X_1$	1. 회귀식①에서 독립변수가 매개변수에 통계적으로 유의한 영향력이 존재(즉, β_1 이 유의해야 함)

$\textcircled{2} Y = \alpha_2 + \beta_2 X_1$	2. 회귀식②의 독립변수가 종속변수에 통계적으로 유의한 영향력이 존재(즉, β_2 가 유의해야 함)
$\textcircled{3} Y = \alpha_3 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2$	3. 회귀식③에서 매개변수가 종속변수에 통계적으로 유의한 영향력이 존재(즉, β_4 가 유의해야 함)

주) X_1 : 독립변수 X_2 : 잠정적 매개변수 Y: 종속변수

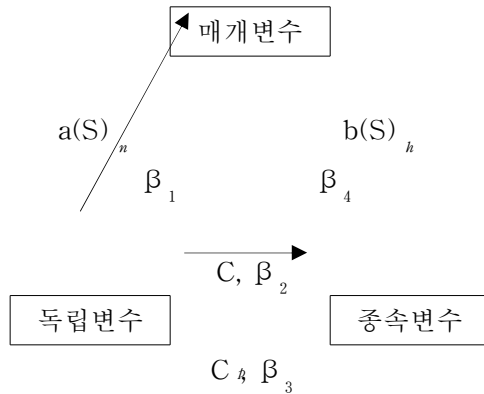
β_1 : 회귀식①에서의 X_1 의 표준화 회귀계수 β_2 : 회귀식②에서의 X_1 의 표준화 회귀계수

β_3 : 회귀식③에서의 X_1 의 표준화 회귀계수 β_4 : 회귀식③에서의 X_2 의 표준화 회귀계수

이상의 조건이 충족된다면 종속변수에 대한 독립변수의 영향력은 회귀식②보다는 회귀식③이 더욱 작아진다($\beta_2 > \beta_3$). 회귀식③에서 매개변수가 투입됨으로써 독립변수(X_1)의 종속변수(Y)에 대한 영향력이 더 이상 통계적으로 유의하지 않다면 이는 잠정적 매개변수(X_2)가 독립변수(X_1)와 종속변수(Y)의 관계를 강하게 매개하는 것으로 볼 수 있다.

다시 말해서, 첫 번째는 독립변수에 매개변수를 회귀시키고, 두 번째는 독립변수에 대해 종속변수를 회귀시키며, 세 번째는 독립변수와 매개변수에 대해 종속변수를 회귀시키는 방법으로 회귀계수를 추정하고 검증함으로써 매개변수의 효과를 검증할 수 있는 것이다.

두 번째 방법은 Sobel(1982)이 매개변수의 효과에 대한 검증방법으로 제시한 유사 검증방법이다. 그는 매개변수의 효과를 검증하는 실증연구들에서 제대로 검증하지 않고 간과하는 부분은 독립변수의 간접적 효과라고 주장하면서, 독립변수가 매개변수를 통해 종속변수에 영향을 주는 부분을 $a \times b$ 라고 했을 때, 이를 검증함으로써 매개효과를 파악할 수 있다고 하였다.



<그림5-1> Sobel의 유사검증방법

<그림5-1>에서 β 값들은 각각의 표준화 회귀계수들이고, a 와 b 는 비표준화 회귀계수이며, S_a 와 S_b 는 각각의 비표준화 회귀계수들의 표준오차들이다. 따라서 매개효과를 검증하기 위해서는 $H_0: a \times b = 0$ 이라는 귀무가설을 기각시켜야 한다. 이 검증을 위해서는 $a \times b$ 의 표준오차가 필요한데 다변량 정규분포를 가정할 때 간접효과인 $a \times b$ 의 표준오차 S_{abr} 는 다음과 같다.

$$S_{abr} = \sqrt{b^{2\Gamma} S_a^2 r^\Gamma + a^{2\Gamma} S_b^2 r^\Gamma + S_a^2 r^\Gamma S_b^2 r^\Gamma}$$

위 식에서 세 번째 항은 일반적으로 매우 작으므로 생략이 가능하고, 이 표준오차를 이용하여 Z검증을 이용한 방법이 바로 Sobel-test 방정식이다.

$$Z = \frac{a \times b r}{S_{abr}} \quad (\text{양측검증})$$

매개효과를 $a \times b$ 라고 한다면 $a \times b = c - c'$ 와 같다(Mackinnon et al., 1995). 즉, 이것

은 Sobel 검증법이 앞서 말한바와 같이 두 번째 식과 세 번째 식에서 독립변수의 계수간의 차이가 유의미한지를 밝히는 것과 같은 뜻이 되는 것을 의미한다. 아래에서는 이러한 두 가지 검증방법을 이용하여 매개변수의 효과를 검증하였다.

2) 임금만족에 대한 매개효과분석

임금만족의 매개효과분석에 해당하는 가설들로는 다음과 같이 3가지가 있다. 이들 각각의 가설들에 대해 Baron과 Kenny가 제시한 매개회귀분석 그리고 Sobel이 제시한 유사검증방법을 이용하여 매개효과의 유무를 검증하였다.

가설 III-1 인 분배공정성과 조직몰입간의 관계에서 임금만족이 매개역할을 할 것이다>를 검증한 3단계 매개회귀분석결과가 <표5-9> 에 나타나 있다. 임금만족을 종속변수로 하는 1단계 회귀방정식은 분배공정성($\beta_1 = .535, p < .001$)이 통계적으로 유의미한 변수로 투입되어 임금만족의 분산을 28.7%를 설명하는 것으로 나타나고 있다. 또한 분배공정성을 독립변수로 조직몰입을 종속변수로 투입한 2단계 회귀방정식에서

분배공정성이 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났지만($\beta_2 = .355, p < .001$) 모델의 설명력은 12.6%로 낮았다.

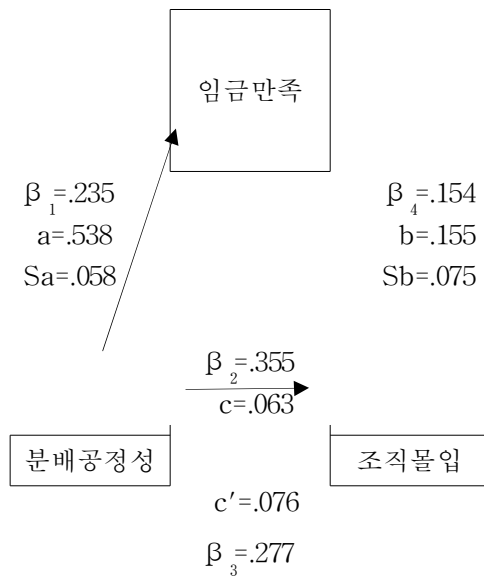
분배공정성과 임금만족을 독립변수로 투입한 3단계 회귀방정식에서는 분배공정성($\beta_3 = .277$)과 임금만족($\beta_4 = .154$)이 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났지만 조직몰입의 분산 중 14.6%를 설명하였다.

<표5-6> 조직몰입에 대한 임금만족의 매개회귀분석 결과: 분배공정성

구분	종속변수	독립변수	비표준화 회귀계수	표준 오차	표준화 회귀계수	F	유의 확률	R ²
1단계	임금만족	분배공정성	.538	.058	.235	87.181	.000	.287

2단계	조직몰입	분배공정성	.357	.063	.355	31.978	.000	.126
3단계	조직몰입	분배공정성	.282	.076	.277	18.414	.000	.146
		임금만족	.155	.075	.154			

한편 각 단계별 회귀분석결과를 이용하여 매개모형을 도식화하면<그림5-2>와 같다. 검증결과 $\beta_3 = .277 (p < .001)$, $\beta_2 = .355 (p < .001)$ 로 유의하게 나타났고 $\beta_2 > \beta_3$ 의 조건을 갖고 있다. 따라서 임금만족은 분배공정성과 조직몰입간의 관계를 부분 매개한다고 할 수 있다.



<그림 5-2> 조직몰입에 대한 임금만족의 매개효과: 분배공정성

가설 III-2 인 절차공정성과 조직몰입간의 관계에서 임금만족이 매개역할을 할 것이

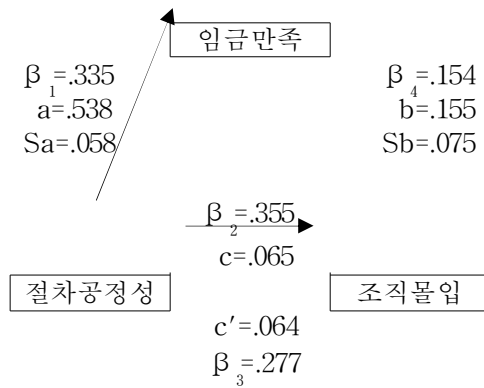
다>를 검증한 3단계 매개회귀분석결과가 <표5-7>에 나타나 있다. 절차공정성의 경우, 임금만족을 종속변수로 하는 1단계 회귀방정식은 절차공정성($\beta_1 = .053$, $p > .01$)이 통계적으로 유의미하지 않은 변수로 투입된 것으로 나타났다. 절차공정성을 독립변수로 조직몰입을 종속변수로 투입한 2단계 회귀방정식에서 절차공정성이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만 ($\beta_2 = .247$, $p < .001$) 모델의 설명력은 6.1%로 매우 낮았다.

절차공정성과 임금만족을 독립변수로 투입한 3단계 회귀방정식에서는 절차공정성($\beta_3 = .244$)과 임금만족($\beta_4 = .289$)이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만 조직몰입의 분산 중 15.0%밖에 설명하지 못하는 것으로 나타났다.

<표5-7>조직몰입에 대한 임금만족의 매개회귀분석 결과: 절차공정성

구분	종속변수	독립변수	비표준화 회귀계수	표준 오차	표준화 회귀계수	F	유의 확률	R ²
1단계	임금만족	절차공정성	.334	.069	.335	54.069	.436	.003
2단계	조직몰입	절차공정성	.247	.065	.247	14.443	.000	.061
3단계	조직몰입	절차공정성	.248	.064	.244	19.035	.000	.150
		임금만족	.290	.063	.289			

한편 각 단계별 회귀분석결과를 이용하여 매개모형을 도식화하면 <그림5-3>과 같다. 검증결과, $\beta_3 = .244$ ($p < .001$), $\beta_2 = .247$ ($p < .001$)로 유의하게 나타났고 $\beta_2 > \beta_3$ 의 조건을 갖고 있다. 따라서 임금만족은 절차공정성과 조직몰입간의 관계를 부분 매개한다고 할 수 있다.



<그림5-3> 조직몰입에 대한 임금만족의 매개효과: 절차공정성

이와 같은 연구결과는 임금공정성은 조직몰입과 같은 조직유효성 변수에 더욱 유의한 선행변수인 반면 분배공정성은 임금만족과 같은 개인적 성과변수를 예측하는데 더욱 유의한 변수임을 밝혀냈으며 임금공정성과 조직몰입과의 관계에 있어 임금만족이 중요한 역할을 하고 있음을 주장한 Sweeney(1992)의 연구결과와 일치하며 보상에 대한 공정성 지각이 임금만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 임금만족에 대한 상관관계에 있어 분배공정성과 절차공정성 모두 정(+)의 상관관계를 나타냈으며 임금만족을 통한 조직몰입에도 정(+)의 영향을 미치는 것으로 주장한 윤권현(1998)의 연구와 분배공정성과 절차공정성은 조직몰입에 영향을 주는 요인으로 도출되었으며 임금공정성과 조직몰입의 관계에서 임금만족이 중요한 매개역할을 하고 있음을 보여주는 우봉관(2005)의 연구결과와 일치하고 있음을 알 수 있다.

제6장 결 론

제1절 연구 결과의 요약

본 연구는 임금에 대한 공정성 지각이 조직구성원들의 임금만족을 결정하고, 이에 기초한 임금만족이 결과적으로 조직몰입을 증대시킬 것이라는것을 가정하였다. 따라서 임금에 대한 공정성 지각을 분배공정성과 절차공정성 지각으로 분류하여 각각이 임금만족에 미치는 영향을 분석하였다. 그리고 임금만족과 관련한 구성개념들인 임금만족이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 이러한 두 단계를 통해서 임금만족이 조직몰입에 대해 가지는 매개적 효과를 사전적으로 검증하고, 추가적으로 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 3단계 매개회귀분석과 Sobel(1982)이 제시한 유사검증방법을 통해 매개효과를 검증하였다. 검증결과는 다음과 같다

첫째, 임금공정성 중 분배공정성 지각은 임금만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 절차공정성 또한 임금만족에 유의한 영향을 미치지 것으로 나타나, 조직구성원이 느끼는 절차공정성은 임금만족에 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 임금만족에 공정성의 지각정도가 유의한 영향을 미쳐 결국에는 성과에 까지 영향을 미치게 되며, 임금만족과 분배공정성과의 영향관계에 따라 조직의 결과변수에 중요한 영향을 미치게 되며 임금과 승진 결정에 있어서 분배적 측면뿐만 아니라 임금과 승진 결정을 하기 위해 사용되는 성과 평가의 주요과정에 대하여 종업원이 지각하는 절차공정성 느낌에 대해서도 고려해야 한다고 주장한 선행연구(Weiner, 1980 ; Greenberg, 1986)와 일치한다.

둘째, 임금만족은 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 검증

결과는 임금에 대한 만족도는 조직몰입과 같은 종업원 태도에 중요한 영향을 미치는 변수이며 종업원의 만족과 결과적으로 나타나는 몰입과 같은 태도의 관계를 이해하는데 조직공정성이 도움을 주며 이와 같이, 종업원들이 회사로부터 받는 임금에 만족함에 따라 조직에 대한 몰입의 정도가 높아진다는 것은 여러 선행연구(DeConink & Stilwell, 2004 ; Gaertner, 1999 ; 이영옥, 2002)결과와 일치한다.

셋째, 매개효과의 경우 모든 부분에서 긍정적으로 나타나 가설은 지지되고 있음을 알 수 있다. 절차공정성에 있어 임금만족에 매개효과를 나타내고 있으며 분배공정성에 있어서도 임금만족은 조직몰입에 매개효과를 나타냈다. 이러한 결과는 임금공정성은 조직몰입과 같은 조직유효성 변수에 더욱 유의한 선행변수인 반면 분배공정성은 임금만족과 같은 개인적 성과변수를 예측하는데 더욱 유의한 변수임을 밝혀냈으며 임금공정성과 조직몰입과의 관계에 있어 임금만족이 중요한 역할을 하고 있음을 주장한 Sweeney(1992)의 연구결과와 일치하고 있다.

따라서 임금에 대한 공정성 지각은 임금만족에 영향을 미침으로써 결과적으로 조직몰입에도 영향을 미친다는 사실을 알 수 있다. 연구의 결과를 종합해 볼 때 조직구성원들이 보상과 그 결정과정의 공정성을 인식할 경우 분배 공정성을 유도 할 수 있으며, 이는 결국 임금만족과 조직몰입에 영향을 줄 수 있다는 것을 알게 되었다.

제2절 연구결과의 시사점 및 한계

이상의 연구결과를 종합해 볼 때 본 연구를 통하여 다음과 같은 시사점을 도출 할 수 있다. 그동안 많은 연구들이 임금만족이 조직몰입에 미치는 영향을 다루어왔으나 본 연구에서는 임금만족의 매개효과를 검증하기 위해 두 단계 검증방법을 통해서 임금만족이 조직몰입에 대해 가지는 매개적 효과를 사전적으로 검증하고, 추가적으로 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 3단계 매개회귀분석과 Sobel(1982)이 제시한 유사검

증방법을 통해 매개효과를 검증하였다. 이에 기초하여 임금에 대한 공정성 지각이 임금만족에 영향을 미치고, 그로 인해 조직몰입이 효과를 나타낸다는 것 즉, 임금공정성을 통제변수로 다루거나 임금만족이 조직몰입에 미치는 직접적 효과만을 다루었던 기존 연구들에 대해서 가장 민감한 변수인 임금이 다양한 각도에서 분석될 수 있음을 제시하고 있다는 점에서 의미가 있다고 할 수 있다. 이러한 검증절차에 따라 검증한 결과 구성원들에게 제시되는 임금이 얼마나 공정하게 분배되고 있는가와 분배되는 방법과 절차에 따라 조직구성원들의 임금만족 수준이 결정되며, 이는 다시 조직의 유효성을 증대시키는 매개적 역할을 수행한다는 점을 제시하였다. 이는 향후 기업들이 임금과 관련한 의사결정을 함에 있어 어떠한 방향을 견지해야 하는지를 보여준다고 할 수 있다. 특히, 절차의 공정성보다는 분배적 측면에서의 공정성 지각이 임금만족의 매개효과를 높인다는 연구결과를 볼 때 임금산정에 대한 명확한 기준을 구성원들에게 인식시키는 것이 무엇보다 중요하다고 할 수 있다. 또한 본 연구에서는 중국(하북, 길림, 광둥, 요녕)을 대상으로 하였다는 점이다.

본 연구의 한계점으로는 다음과 같은 사항들을 들 수 있다.

첫째, 본 연구는 공정성 지각에 기초하여 임금만족이 가지는 매개효과를 측정하려고 하였기에 선행변수로 공정성만을 가정하였다는 점이다. 실제로 임금만족에 영향을 미치는 외생적 변수들이 많이 있음에도 공정성만을 연구모델에 상정하였기에 임금만족이 조직몰입에 미치는 매개적 효과를 정확히 파악하지 못했을 수 있다.

둘째, 임금만족의 매개효과를 측정하기 위해서는 보다 좋은 통계적 방법인 구조방정식모델이 있는데, 이를 활용하지 못했다는 점이다. 따라서 본 연구에서는 이용하지 않았지만 향후 이러한 분석방법을 활용하기 위해서는 본 연구모델을 보다 단순화하여 임금만족이 가지는 매개효과를 검증해 볼 필요가 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구는 임금과 관련한 측정이 많음에도 계량적 차원에 기초하여 임금만족에 대한 만족, 임금인상 폭의 정확한 비율과 이에 기초한 만족, 복리후생의 구

체적 내용 등 세부적 사항에 대한 면밀한 검토가 선행되지 않고, 단지 응답자의 주관적 기준에 의거하여 만족도를 측정하였다는 점에서 결과의 일반화가 다소 우려될 수 있다. 그러나 본 연구는 임금만족이 가지는 매개효과를 정확히 측정하기보다는 기준에 연구되지 않은 임금만족의 매개효과의 존재에 초점을 두었기 때문에 보다 계량적 기준에 입각한 엄격한 연구에 많은 주의를 기울이지 못했던 것이 사실이다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 사전 검토에 기초하여 임금만족이 가지는 매개효과를 보다 심층적으로 연구할 필요성이 있다고 하겠다.

참 고 문 헌

<국내 문헌>

- 김수곤. 양병무(1995). 한국기업의 임금관리, 경총 노동경제연구원. p. 23
- 김성국(1990). 조직 통제체계와 헌신이 이직에 미치는 영향에 관한 연구, 나남, p.40.
- 권형준(1996). “공정성 지각 및 리더-구성원 교환관계가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구” 서강대학교 대학원 경영학과 석사학위 논문 수정 보완. p. 25
- 민경호(2003). 현대인사관리. 무역경영사. p. 216
- 박경규(1999). 한국기업의 연봉제 실시방안. 대한상공회의소. pp. 17-23
- 박성수. 이경근(1996). 임금만족에 영향을 미치는 제변인들의 역할과 관계, 경영학연구, Vol.25. pp75-105.
- 배병룡 (2001). 직무관련 형태와 공무원의 조직몰입, 한국지방자치학회보, 제13권 3호, pp. 121-135.
- 선한승(1998). 연봉제 도입방안 연구-연구기관 중심으로 한국노동연구원, 전략적. 윤리적 인사관리. 박영사. pp. 407-408
- 이진규(2001). 인적자원관리. 세경사 p. 50
- 이학중(1995). 조직행동론, 다산출판사 pp 98-99.
- 이광희 (2002). 임금만족의 다차원성에 대한 확인적연구, 산업경영시스템학회지, 제25권 제1호, pp. 85-92.
- 이의용 (1996). 인사고과제도와 조직유효성에 관한 실증적 연구, 동국대학교 석사 학위논문. p. 45.
- 양병무(1996). 한국형 연봉제 도입방안, 한국경영자총연합회 노동경제연구원
- 조경호(1993). 한국공무원의 조직몰입도 결정요인에 관한 연구: 선행구조모형의 적용, 한국행정학보, 27(4), pp. 1203-1225.
- 최종태(1992). 현대임금관리론, 박영사 p.42

- 최종태(1992). 현대임금관리론. 박영사 p.98
- 최창현(1991). 조직구조, 권위주의에 대한 태도, 직무만족도와 조직몰입도의 관계에 대한 경로분석적 연구, 한국행정학보, 25(2), pp. 515-531.

〈외국문헌〉.

- Adams, J. S.(1965), "Inequity in Social Exchange". In Leonard Berkawitz(eds),
Advance in Experimental Social Psychology. Vol. 2. New
York: Academic Press, pp. 267-299
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M.(1996). An Integrative Framework for Explaining
Reactions to Decisions: The Interactive Effects of Outcomes and
Procedures. Psychological Bulletin. 120: pp. 189-208.
- Deutsch, M.(1975), "Equity, Equity and Need: What Determines Which Value will
Be Use as the Basic for Distributive Justice ?". Journal
of Social Issues. Vol. 35. No. 3. 137-149.
- Dyer, L.& Theriault.(1976), The Determinants of Pay Satisfaction, Journal of
Applied Psychology, Vol.61, No. p. 5
- Folger, R. & Konovsky. M. A.(1989), "Effects of procedural justice on reactions to
pay raise decicions". Academy of Mangement Journal. Vol. 32.
pp. 115-130.
- Goodman, P. S.(1974), op. cit.. pp. 170-195.
- Goodman. P. S.(1974)."An Examination of References used in the Evaluation of
Pay".Organizational Behavior and Human Performance.
Vol.12. p. 170-195
- Greenberg. J.(1986). "Determinants of Perceived Fairness of Performance
Evaluation:.". Journal of Applied Psychology, Vol. 71.
pp. 340-342.
- Greeberg, J.(1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow"
Journal of Management, Vol.16, No.2, pp.399-423
- Homans, G. C.(1961). Social Behavior: It Elementary Forms, New York: Harcourt
Brace Jovanovich, pp.1-13.
- Heneman, H. G.(1985), Pay Satisfaction, Research in Personnel and Human

Resource Management, Vol. 3, p.118

- Katzell, R. A.(1964), Personal Values, Job Satisfaction and Job Behavior in H. Borow(ed), Man in a world of work Boston: Houghton Mifflin, pp. 341-363
- Lawler. E.E.(1971).Pay and Organization Effectiveness: A Psychological View, McGraw-Hill, p.215
- Leventhal, G. S., Weiss, T. and G. Long.(1969) "Equity, Reciprocity, and Reallocating Rewards in the Dyad". Journal of Personality and Social Psychology, Vol.13. pp.300-303.
- Lerner, M. J.(1977)."The Justice Motives: Some Hypothesis as to Its Origins and Form".Journal of Personality. Vol. 45. pp. 1-52.
- Leventhal, G. D.(1976). "Fairness in Social Relationship", In Thibaut, J. W. Spence, J. T. & Carson, R. D.(eds). Contemporary Topics in Social Psychology. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Lawler, E.E.(1971), Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View, New York: McGraw - Hill, p.215
- Lawler, E.E.(1971), Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View, New York: McGraw - Hill, p.217
- Lind, E. A. and Tyler, T.(1988). The Social Psychology of Procedural Justice, Plenum, p. 179.
- Locke, E. A.(1968), What is Job Satisfaction?. Paper Presented at A.P.A.Convention,September, p. 78.
- McFarlin. D. B. & Sweeney, P. D.(1992), op. cit, pp. 626-637.
- Mossholder, K. W., Bennett, N. & Martin. C. L.(1998).
"A multilevel analysis of procedural justice context".
Journal of Organizational Behavior, Vol. 19. pp. 131-141.
- Milkovich, G. T.& Newman. J.M.(1987), Compensation Administration, Prentice-Hall, pp.3-10

- Porter, L. W.(1961), A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management jobs, *Journal of Psychology*, Vol. 45, pp. 1-10.
- Reynold,L.G.(1982).*Labor economics and labor relations*. 8th ed. Prentice-Hill. p.184
- Rutte. C. & Messick.D.(1995). "An Integrated Model of Perceived Unfairness in Organization".*Social Justice Research*. Vol. 8. No. 3. pp.239-261
- Sheppard. B. & Lewicki, R. (1987), "Toward General Principles of Managerial Fairness". *Social Justice Research*. Vol. 1. pp. 161-176.
- Schaffer.(1953), "Job Satisfaction as Reaction to Need Satisfaction in Work ",*Psychological Monographs*, Vol. 67.
- Thibaut, J. & Walker, L.(1975).*Procedural Justice : A Psychology Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler. T. R., Rasinski, K. and McGraw, K.(1985). "The influence of voice on satisfaction with leaders: Exploring the meaning of process control". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol,48. pp.700-725.
- Theriahult, R. & Dyer, L.(1976), "The Determinants of Pay Satisfaction,": *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, pp. 596-604.
- Walster. E., Berscheid, E. & Walster, G. W.(1976) "New Direction in Equity Research".In Berkowitz, L. & Walster. E.(eds). *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. P. N. Y,: Academic Press.

陳思明 (2004) 現代薪酬學. 立信會計出版社. 上海. 中國
曹宋 等 (2003) 薪酬管理. 世界知識出版社. 北京. 中國
中國企業人力資源管理調查報告. 人力管理現況. 2006 10 24
中國人力資源開發網 (www. chinahrd.net)
中國勞動法整理. 中国政法大学出版社; 1999年1月1日 第1版
中國統計局統計資料. 2009年

설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내어 본 설문에 협조하여 주신 데 대해 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 임금공정성이 임금만족에 미치는 영향에 대하여 알아보는 데 목적이 있습니다.

귀하의 응답내용은 오직 연구 목적으로만 사용되고, 모든 것은 익명으로 처리되기 때문에 특정 개인이나 특정 조직의 특성은 노출되지 않습니다.

설문지에 대한 귀하의 응답은 본 연구에 소중한게 활용될 것이오니 바쁘시더라도 정확하고 성실하게 모든 질문에 답해 주시길 부탁드립니다.

귀하의 도움에 진심으로 감사드리고, 귀하의 무궁한 발전을 기원합니다.

2011년 01월

조선대학교 대학원 경영학과



지도교수: 윤 종 록

연구자: 두 주

H.P: 010-4442-2237

E-Mail : duzuoo@msn.com

1. 다음 문항은 임금에 대한 귀하의 의견을 묻는 항목입니다.
 평소 느끼신 대로 해당 항목에 “√”하여 주시기 바랍니다.

항 목	적 확 하 다		보 통 이 다		매 우 그 렇 다
	1	2	3	4	5
1. 내가 맞고 있는 일에 대하여 나의 임금은 공정하다.					
2. 내가 기울인 업무적 노력만큼 임금을 받고 있다.					
3. 내가 받은 훈련이나 교육수준에 맞게 임금을 받고 있다.					
4. 내가 달성한 성과에 맞게 임금을 받고 있다.					
5. 내가 받는 스트레스나 긴장 정도를 고려해 볼 때 현재 임금은 공정하다.					

2. 다음 문항은 임금의 결정과정에 대한 귀하의 의견을 묻는 항목입니다.
 평소 느끼신 대로 해당 항목에 “√”하여 주시기 바랍니다.

항 목	적 확 하 다		보 통 이 다		매 우 그 렇 다
	1	2	3	4	5
1. 나의 임금결정은 정확하고 적절한 자료를 통하여 결정된다.					
2. 결정된 임금에 이의가 있으면 이의제기를 할 수 있다.					
3. 임금결정과정에서 모든 당사자들의 의견이 반영된다.					
4. 회사가 임금을 결정할 때 개인의 욕구를 고려한다.					
5. 회사는 임금과 임금결정과정에 대한 적절한 피드백을 제공한다.					
6. 나는 임금결정에 대한 정확한 설명과 추가정보를 요구할 수 있다.					

3. 다음 문항은 임금만족에 대한 귀하의 의견을 묻는 항목입니다.
 평소 느끼신 대로 해당 항목에 “√”하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 아니다		보통이다		매우 그렇다
	1	2	3	4	5
1. 나의 업무내용과 비교할 때 현재의 임금수준은 만족할 만하다.					
2. 나의 능력과 경험에 비교할 때 현재의 임금수준은 만족할 만하다.					
3. 나의 업무량과 비교할 때 현재의 임금수준은 만족할 만하다.					
4. 나의 유사한 업종의 동료의 보수와 비교할 때 현재의 임금수준은 만족할 만하다.					
5. 나의 회사 동료의 보수와 비교할 때 현재의 임금수준은 만족할 만하다.					

4. 다음 문항은 회사에 대하여 어느 정도 조직몰입을 하는가에 대한 귀하의 의견을 묻는 항목입니다. 평소 느끼신 대로 해당 항목에 “√”하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 아니다		보통이다		매우 그렇다
	1	2	3	4	5
1. 나는 회사를 위해 다른 사람보다 더 많은 노력을 한다.					
2. 나는 친구들에게 좋은 회사라고 자랑한다.					
3. 나는 회사의 어떠한 지시라도 성실히 수행한다.					
4. 나의 가치관과 회사의 경영이념은 비슷하다.					
5. 나는 이 회사의 구성원임을 자랑스럽게 생각한다.					
6. 내가 이 회사를 선택한 것은 잘 한 일이라 생각한다.					

7. 회사는 내가 업무를 수행하는 데 사기를 복돋아 준다.					
8. 이 회사가 내가 근무할 수 있는 회사 중 최고라고 생각한다.					

5. 다음 항목은 귀하의 일반적인 사항을 알아보기 위한 것입니다.

1. 당신의 나이?

- ① 30세이하 ② 30-39세 ③ 40-49세 ④ 50-59세 ⑤ 60세이상

2. 당신의 성별?

- ① 남 ② 녀

3. 당신의 결혼여부 상황?

- ① 미혼 ② 기혼

4. 당신의 최종학력?

- ① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 석사 ⑤ 박사

5. 당신의 근속기간?

- ① 1년이하 ② 1-3년 ③ 3-5년 ④ 6-10년 ⑤ 10년이상

6. 당신의 직위?

- ① 일반사원 ② 대리급 ③ 과장급 ④ 차장급 ⑤ 부장급

7. 당신의 업종?

- ① 제조업 ② 교육 ③ 금융 ④ 공무원
 ⑤ 소도매 ⑥ 농.어.임.광업 ⑦ 서비스

8. 귀 회사의 소재지역?

- ① 길림성 ② 상해지역 ③ 천진지역 ④ 광둥성

♥ 감사합니다 ♥

调查问卷

您好

衷心感謝您在百忙之中對本調查問卷的協助。

本調查問卷是以：

〔 薪資公正性對薪資滿足所產生的影響 〕 爲目的而設計的調查問卷。

您的應答僅以本論文研究爲目的使用，所有信息都以匿名的方式使用，

個人特征和集團特征不會外漏。

您對本調查問卷的應答，對論文研究有重要的影響，
所以敬請您即使在繁忙的情況下也 誠實·謹慎 地作答！

在此對您的幫助 表示衷心的感謝
祝您事業順利！.

2011年 01月



朝鮮大學校 大學院 經營學科

指導教授： 尹 宗 錄

研究者： 杜 周

H.P: 010-4442-2237

E-Mail : duzuoo@msn.com

1. 下面是關於，貴下對薪資意見的問題。請在符合的區域填寫“√”。

項 目	一点也不		普 通		特 別
	1	2	3	4	5
1. 我担当的工作与我的薪資比較，是公正的。					
2. 我會得到 我對任務所付出部分的薪資。					
3. 我接受的訊訓練或者我的教育水准与我得到的薪資相等。					
4. 我達成的成果与我的薪資相等。					
5. 我的辛苦程度与緊張感与我得到的薪資比較，是公正的。					

2. 下面是關於薪資決定過程的提問。請在符合的區域填寫“√”。

項 目	一点也不		普 通		特 別
	1	2	3	4	5
1. 我的薪資決定過程是正确的 通過明确文件進行決定的。					
2. 決定后的薪資如果有不如意的地方，可以提出申請。					
3. 薪資是根据所有当事人的決定意見決定的。					
4. 公司在決正自信的時候，都會考慮个人的要求。					
5. 公司會把 薪資与薪資決正過程中的 意見与反饋公開。					
6. 我能 很詳細的說明 薪資決正過程和附加的情況。					

3. 下面是關於薪資滿足情況，貴下的意見的提問，請在符合的區域填寫“√”。

項 目	一点也不		普 通		特 別
	1	2	3	4	5
1. 与我任務的內容相比，我現在所得到的薪資水准，我覺得滿足。					
2. 与我的能力与經歷相比，我現在所得到的薪資水准，我覺得滿足。					
3. 与我的任務量相比 我現在所得到的薪資水准，我覺得滿足。					
4. 与我類似行內同行比較，我現在所得到的薪資水准，我覺得滿足。					
5. 与公司的同事的薪資相比，我現在所得到的薪資水准，覺得滿足。					

4. 下面是 關於貴公司 組織承諾的程度，与您的意見的提問，請在符合的區域填寫“√”。

項 目	一点也不		普 通		特 別
	1	2	3	4	5
1. 爲了公司，我比其他人更加努力。					
2. 与朋友相比，我在这么好的公司感到自豪。					
3. 我很會很誠實，很忠誠的接受公司委派的指示与任務。					
4. 我的价值觀与公司的經營理念基本相同。					
5. 我爲 我是公司的成員感到自豪。					
6. 我覺得 我選擇我現在的公司是最正確的選擇。					
7. 公司會在我實行任務的同時，對我進行激勵.鼓勵。					
8. 我覺得 現在就職的公司是 在我所有以前做就職公司中最好的。					

5. 下面是關於您个人一般情况的問題.

1. 貴下的年齡?

- ① 30歲以下 ② 30-39歲 ③ 40-49歲 ④ 50-59歲 ⑤ 60歲以上

2. 貴下的性別?

- ① 男 ② 女

3. 貴下的 婚姻狀況?

- ① 未婚 ② 已婚

4. 貴下的 最終學歷?

- ① 高中以下 ② 專科大學 ③ 本科大學 ④ 碩士 ⑤ 博士

5. 貴下的 在職時間?

- ① 一年以下 ② 1-3年以內 ③ 3-5年以內 ④ 5-10年以內 ⑤ 10年以上

6. 貴下的 職位?

- ① 一般職員 ② 代理級 ③ 科長級 ④ 處長級 ⑤ 部長級

7. 貴公司的 企業類別?

- ① 再造業 ② 教育行業 ③ 金融行業 ④ 公務員
⑤ 批發零售行 ⑥ 農.漁.林.光業 ⑦ 服務業

8. 貴公司的 所在地?

- ① 吉林省 ② 上海地區 ③ 天津地區 ④ 廣東省

♥ 真誠的感謝您 ♥