

報償公正性 認識의 職務態度 및 行爲에 미치는 영향

李道和
姜仁中**

〈目 次〉

I. 序論	IV. 分析結果
II. 理論的背景	V. 討議 및 結論
III. 研究方法論	

I. 序論

90년대에 있어서 근로의욕과 노동생산성의 저하는 국가경제에 적지 않은 문제를 야기 시켰으며, 우리기업의 국제경쟁력 약화에 많은 영향을 미쳤다. 임금과 복지후생 그리고 근로환경면에서 팔목할만한 향상과 개선이 있어 왔음에도 불구하고, 왜 근로의욕 나아가 노동생산성의 저하라는 문제가 발생하는가? 여러 요인이 있겠지만 중요한 문제 중의 하나는 조직구성원들이 보상측면에서 상대적인 불공정성 또는 불만족을 인식하고, 이러한 불공정성 또는 불만족이 직무와 관련된 조직구성원의 태도와 행위에 부정적인 영향을 미치기 때문일 것으로 생각할 수 있다. 다시 말해서 과거에 비하여 임금이나 근로환경 등이 절대적으로는 향상되었지만, 조직구성원들이 그 자신의 비교대상인 직장동료, 타기업 사원 등 준거기준과의 비교를 통하여 상대적인 불공정성을 인식하게 되면, 이러한 불공정성 인식이 조직구성원의 직무태도와 행위에 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 이러한 추측이 사실이라면, 보상의 절대수준만을 향상시켜서는 근로자의 긍정적인 직무 태도와 행위를 유도하는데 한계가 있다고 본다.

보상의 상대적 공정성이 근로자의 행위에 미치는 영향은 Adams(1963)가 공정성이론

* 인제대학교 경영학과 부교수

** 인제대학교 대학원 경영학과 졸업(석사과정)

을 제시한 후 국외에서 많은 연구가 이루어져 왔다. 초기에는 실험실 연구를 통하여 주로 과소·과대 보상에 대한 개인들의 반응을 살폈고, 그 결과 공정성이론의 주요 가설들이 지지되는 것으로 나타났다(Mowday, 1979). 그 이후에는 보상에 대한 공정성 인식과 조직행위 연구에서 자주 사용되는 결과변수 사이의 관계를 검증하는 연구들이 많이 이루어졌는데, 보상에 대한 공정성 인식과 직무만족(Lissak et al., 1983; Alexander & Ruderman, 1987; Scholl et al., 1987; Dean & Paul, 1992; Singer, 1992; 정범구, 1993; Stephen, 1996), 조직몰입(Folger & Konovsky, 1989; Konovsky et al., 1987; Dean & Paul, 1992; 정범구, 1993; Christopher, 1994; 서재현, 1998), 결근과 이직(Cotton & Tuttle, 1986; Alexander & Ruderman, 1987; 손태원, 1993; 정범구, 1993; Schaubroeck et al., 1994), 친노조적 행위(Heneman & Sandver, 1983), 역할외 행위(Scholl et al., 1987; Organ, 1988; Fahr et al., 1990; Moorman et al., 1991; Niehoff & Moorman, 1993), 직무성과(Carrell & Dittrich, 1978; Lord & Hohenfeld, 1981; Oldham et al., 1986) 등을 포함하는 개인의 태도 및 행위와의 관계가 검토되었고, 상당부분 그 관계가 입증되었다. 이상과 같이 많은 연구가 진행되었음에도 불구하고, 선행연구들에는 몇 가지 한계점이 있다. 먼저 Adams(1963) 이후 공정성 연구에서 주로 다루어진 보상은 급여이다. 물론 급여가 중요한 보상요소임에는 틀림이 없지만, 이 외에도 승진, 인정, 경력기회, 성취감, 학습 및 성장기회, 고용안정 등이 있을 수 있다(Tichy et al., 1984). 그 중에서, 국내 근로자를 대상으로 한 의식조사를 살펴보면, 근로자들이 급여와 더불어 특히 승진에 대해서 민감하고 불만족 정도가 높은 것으로 판찰된다. 일례로 제조업체 근로자들의 공정성 인식과 관련된 최근의 연구결과, 우리나라 근로자들은 인사관리시스템 중 급여(39.1%) 및 승진(42.3%)과 관련된 인사정책에 대한 불공정성을 가장 많이 인식하고 있는 것으로 나타났다(손태원, 1993). 그리고 Jurgensen(1978)은 57,000여 명의 직무 지원자를 표본으로 하는 직무선희연구를 통하여, 인정과 승진 그리고 급여가 중요한 직무선희 요인임을 발견하였다. 흔히 승진은 직위의 상승뿐 아니라 급여의 상승도 동반하기 때문에, 보상 요소로서 근로자에게 중요한 의미를 지니게 된다. 특히 우리나라와 같이 신분적 지위의 중요성이 높게 평가되는 사회에서는 승진이 급여에 버금가거나 그 이상으로 중요한 직무선희 요인이 될 수 있는 만큼, 승진에 대한 공정성 인식이 근로자의 태도와 행위에 어떤 영향을 줄 것인가를 검증하는 것은 중요한 문제라고 사료

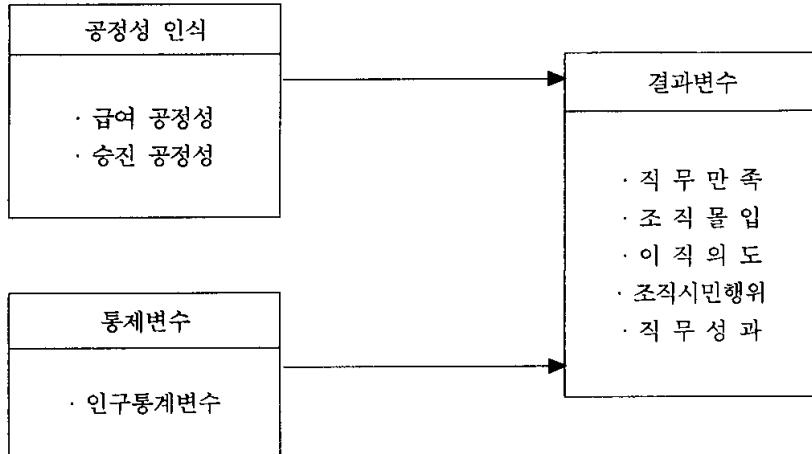
된다. 둘째, 개별 선행연구에서는 다루고 있는 결과변수의 폭이 상당히 제약되어 있다. 따라서 공정성 인식이 각각의 결과변수와 관계가 있음을 어느 정도 알 수 있으나, 공정성 인식이 어떤 결과변수에 대해 얼마나 더 큰 영향을 미치는지에 대해서는 정보를 거의 주지 못하고 있다. 이 물음에 답하려면 동일 연구안에서 중요한 결과변수들을 포괄적으로 다루는 연구설계가 필요하다고 본다. 셋째, 대부분의 선행연구들에서는 공정성 인식을 측정함에 있어서 비교대상이 되는 준거기준에 대한 고려가 부족한 설정이다. 즉 대부분 개별 준거기준(직장동료, 타기업 사원 등)과의 비교평가에 따른 공정성 인식을 명시하지 않고 공정성 인식을 다분히 추상적으로 다루고 있다. 이 경우 공정성 인식의 근거가 분명하지 않아서, 이는 공정성 인식이라기 보다는 자신이 받는 보상에 대한 만족불만족 평가의 성격을 다분히 띠게 된다고 본다. 그리고 공정성에 관한 국내의 선행연구는 아직 소수에 머무르고 있고(손태원, 1993; 정범구, 1993; 서재현, 1998), 손태원의 연구가 준거기준을 명시하고 있으나, 이 연구는 探索的 연구라는 한계점이 있다.

본 연구는 위에서 언급된 현실적 문제와 기존 연구의 한계에 대한 인식을 바탕으로 개인의 급여 및 승진 공정성 인식과 그에 따른 태도적, 행위적 반응에 대하여 살펴보고자 한다. 구체적으로 본 연구의 목적은 (1) 구체적 준거기준과의 비교평가에 따른 공정성 인식이 다양한 결과변수와 어떤 관계가 있으며, (2) 급여 공정성과 승진 공정성 인식이 결과변수에 대해서 각각 상대적으로 어느 정도의 높은 관계가 있는지를 검증하는 것이다.

II. 理論的 背景

선행연구들은 개인의 공정성 인식에 따른 개인의 반응을 직무만족(보상만족 포함), 결근과 이직의도 및 이직, 조직몰입, 친노조적 행위, 역할외 행위, 그리고 직무성과 등의 측면에서 보고 있다. 이에 따라서 본 연구는 선행연구에서 가장 빈번하게 사용된 급여만족을 포괄하는 직무만족, 조직몰입, 이직의도 그리고 역할외 행위를 포괄적으로 설명하는 조직시민행위(Organizational Citizenship Behavior), 직무성과를 결과변수로 삼고자 한다. 이하에서는 개인의 급여 및 승진 공정성 인식과 그에 따른 태도적, 행위적 반응에 연구의 초점을 둔 관련 선행연구를 바탕으로 하여 급여 및 승진 공정성 인식과 개인의 태도적, 행위적 반응간의 관계를 논의하고 검증 가능한 가설을 도출하고자 한다.

〈그림 1〉 공정성 인식과 결과변수간의 관계



1. 공정성 인식과 직무만족

Adams(1963)의 공정성이론의 틀에서 산출(보상)對 투입의 비율 비교가 공정하다고 하는 것은 곧 주어진 보상에 대하여 개인이 만족할 수 있는 필요조건이 갖추어진 것이라고 볼 수 있다. 물론 준거대상간에 보상의 분배가 공정하게 이뤄진다 하더라도 보상의 절대량과 보상에 대한 개인의 욕구나 가치관—예컨대, 승진을 중요시 여기거나 그렇지 않는 것 등—에 따라 보상에 대한 만족의 정도가 달라질 것이다. 그러나 후자가 일정하다고 가정할 때, 보상에 대한 공정성 인식은 보상만족으로 이어진다고 생각할 수 있다. 그리고 급여와 승진이 직무만족의 주요 요인이라는 견지에서 급여와 승진의 공정성은 직무만족의 핵심 결정요인이라고 볼 수 있다.

실증연구의 결과를 살펴보면, Dittrich & Carrell(1979)은 보상의 공정성 인식이 직무만족과 정의 관계가 있음을 밝혔고, Lissak et al(1983)과 Alexander & Ruderman(1987)은 조직 공정성 인식이 직무만족에 중요한 영향을 미치고 있음을 발견하였다. 이외에도 Dean & Paul(1992), Singer(1992), Stephen(1996)의 연구들이 공정성 인식과 직무만족간의 정의 관계를 부분적으로 지지하고 있다.

이상의 논의와 선행연구결과를 바탕으로 급여 및 승진 공정성 인식과 직무만족간의 관계에 대한 가설을 다음과 같이 제시한다.

가설 1(a) : 급여가 공정하다고 생각할수록 직무만족도는 높을 것이다.

가설 1(b) : 승진이 공정하다고 생각할수록 직무만족도는 높을 것이다.

2. 공정성 인식과 조직몰입

조직의 목적과 가치의 내면화, 조직을 위한 헌신적 노력의도, 그리고 조직에 계속 머물기를 바라는 욕구로 정의되는 조직몰입(Cook & Wall, 1980; Mowday et al., 1982)은 조직의 공정성에 대한 신뢰가 형성되지 않으면 달성되기 어렵다. 왜냐하면 조직에 대한 개인의 충성심과 헌신이 조직에 의해 부당하게 취급된다면, 조직구성원은 자신을 조직에 일체화시키는 노력을 하기보다는 개인적 이해를 염두에 두고 조직과 다소의 거리를 두는 방어적 자세를 취하는 것이 보다 타산에 맞고 자신을 보호할 수 있는 방법이기 때문이다. 이러한 측면에서 보상에 있어서의 공정성 인식은 조직구성원의 조직몰입에 대한 전제조건이 된다고 사료된다.

선행 실증연구(Folger & Konovsky, 1989; Konovsky et al., 1987; Dean & Paul, 1992; 정범구, 1993; Christopher, 1994; 서재현, 1998)에서도 공정성 인식이 조직몰입의 중요한 선행변수임을 보여주고 있는 바, 조직구성원들이 조직이 자신에 대하여 공정하다고 인식할수록 조직몰입이 강해지는 것을 알 수 있다.

이상의 논의와 선행 실증연구 결과를 바탕으로 다음의 가설을 제시한다.

가설 2(a) : 급여가 공정하다고 생각할수록 조직몰입도는 강할 것이다.

가설 2(b) : 승진이 공정하다고 생각할수록 조직몰입도는 강할 것이다.

3. 공정성 인식과 이직의도

이직은 불공정성을 인식한 개인이 불공정성을 해소시키기 위하여 사용하는 마지막 방법으로서 Adams(1963)가 제시한 것이다. 선행연구들에 의하면(Cotton & Tuttle, 1986; Alexander & Ruderman, 1987; Scholl et al., 1987; 손태원, 1993; 정범구, 1993; Schaubroeck et al., 1994), 불공정성 인식과 이직의도간에는 정의 관계가 있음을 볼 수 있다. 이 중에서 Scholl 등(1987)은 구체적인 준거기준(직장동료,

타기업 사원, 일반타인, 시스템, 자아)과의 비교평가에 따른 급여 불공정성 인식이 이직 의도의 유의한 예측변수임을 발견하였다. 국내연구로서 손태원(1993)의 연구에서도 보수와 승진의 불공정성을 상대적으로 더 크게 인식하는 사람들의 이직성향이 더욱 높은 것으로 나타났다. 앞 절에서 논의한 바와 같이 조직이 조직구성원에 대하여 공정한 대우를 하지 않는다면 조직에 대한 애착이 떨어질 수밖에 없고, 방어적 행위의 하나로서 다른 조직에서의 공정한 고용관계를 모색하게 될 것이다. 이상의 논의와 선행 실증연구를 바탕으로 다음의 가설을 제시한다.

가설 3(a) : 급여가 공정하다고 생각할수록 이직의도는 낮을 것이다.

가설 3(b) : 승진이 공정하다고 생각할수록 이직의도는 낮을 것이다.

4. 공정성 인식과 조직시민행위

조직시민행위는 조직에서의 개인의 행위가 임의적이고 조직의 공식적인 보상시스템과 연계 되어있지 않으며, 조직의 입장에서 볼 때 조직구성원들의 유효한 역할을 유도하는 긍정적 역할외 행위로 정의된다(Organ, 1988).

Scholl(1987)등은 급여 불공정성 인식과 부정적 역할외 행위간의 관계를 살펴보았는데, 여기서의 부정적 역할외 행위(extra-role behavior)란 조직에서 요구하는 최소한의 기대에 미치지 못하는 개인의 행위를 의미한다(Katz & Kahn, 1978). 그들의 연구결과 급여 불공정성 인식이 부정적 역할외 행위와 정의 상관관계에 있는 것으로 나타났으며, 다중회귀 분석의 결과 부분적으로 급여 불공정성 인식이 부정적 역할외 행위에 유의한 효과가 있는 것으로 발견되었다. 그리고 Harder(1992)는 성과급(pay-for-performance) 보상체계하에서 과소보상을 받는 사람은 덜 협조적인데 반하여, 과다보상을 받는 사람은 더욱 협조적임을 밝히고 있다. 이 외에도 조직정의(organizational justice) 관련 문헌(Organ, 1988; Fahr et al., 1990; Moorman et al., 1991; Niehoff & Moorman, 1993)을 살펴보면, 보상관련 공정성 인식이 조직시민행위와 유의한 정의 관계에 있음이 나타난다.

이상의 결과들로부터 추론해 볼 수 있는 것은 불공정성을 인식하고 있는 개인은 불공정성 인식에 따른 불만과 긴장을 감소시킬 수 있는 방법으로서 조직시민행위를 줄인다는 것인데, 조직시민행위가 조직이 개인에게 강요할 수 없는 자발적 행위라는 측면에서 이

는 자연스럽고도 비교적 용이한 불공정성 대처 방식이라고 볼 수 있을 것이다. 반대로 급여 및 승진이 공정하다고 생각하는 개인은 그에 대한 보답으로 조직시민행위를 증가시킬 것이다.

이상의 논의를 바탕으로 공정성 인식과 조직시민행위 사이의 관계에 대해서 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 4(a) : 급여가 공정하다고 생각할수록 조직시민행위는 강할 것이다.

가설 4(b) : 승진이 공정하다고 생각할수록 조직시민행위는 강할 것이다.

5. 공정성 인식과 직무성과

Adams(1963)의 공정성이론을 검증한 초기의 실험실 연구들은 과소·과대 보상에 따른 불공정성을 해소하기 위해서 개인은 공정성 이론이 예측하는 바와 같이 자신의 노력과 성과 수준을 보상수준에 맞게 변경시킴을 발견하였으나, 실험실을 벗어난 현장연구에서는 불공정성을 경험한 개인이 일관성 있게 자신의 노력과 성과를 줄인다는 것을 발견하지 못했다(Carrell & Dittrich, 1978). Oldham(1986)등의 연구에서는 보상과 관련해서 공정하다고 인식한 집단과 불공정하다고 인식한 집단간에 성과의 차이가 없음이 발견되었고, 미국의 메이저리그 야구 선수들을 대상으로 한 Lord & Hohenfeld(1981)의 연구에서는 정식계약이 체결되기 전인 옵션기간(과소보상기간) 중에 선수들의 성적이 오히려 더 높아짐이 발견되었다. 후자의 경우, 과소보상기간 중에 성적이 더 높아지는 이유는 아마도 당시에는 비록 자신의 능력에 비해서 과소보상을 받고 있지만, 새로운 계약을 체결할 때 협상력을 키우기 위해서 자신의 성적을 끌어올릴 필요가 있었기 때문일 것이다. 이와 같이 실험실 연구와 현장연구의 결과가 차이가 나는 것은 실험실 연구대상자들은 보상권한을 가지고 있는 연구자와의 관계가 단발성으로 끝나는 관계로 과소보상에 따라 성과를 저하시킨다고 해서 미래에 불이익을 받을 가능성성이 없기 때문에 성과조정이 비교적 자유로우나, 실제 고용관계에 있어서는 근로자가 임의로 성과를 저하시킬 경우에 미래에는 더욱 낮은 보상이나 처벌을 받게 될 가능성으로 인해서 불공정성 해소를 위해 직무성과를 임의적으로 변화시키기가 어렵기 때문인 것으로 보인다. 그리고 조직시민행위와 직무성과를 비교하더라도, 조직시민행위의 경우에는 이미 언급한 바와 같이 그 행위

가 임의적, 자발적이고 조직의 공식적 보상시스템과 연결되지 않기 때문에 비교적 자유롭게 그 이행수준을 조절할 수 있겠으나, 직무성과의 경우에는 의무사항인 동시에 향후 보상과 연결될 수 있기 때문에 불공정성을 해소하기 위해 임의로 조절하는 것이 어려우리라고 생각한다. 이상의 논의를 바탕으로 할 때, 공정성 인식과 직무성과간에는 일정한 관계를 선형적으로 설정하는 것이 어렵다고 생각된다. 따라서 본 연구에서는 공정성 인식과 직무성과간의 관계를 실증적인 문제로 다루기로 한다.

6. 급여 및 승진 공정성 인식의 상대적 효과

앞서 언급한 바와 같이 선행연구에서는 공정성의 대상을 급여에 한정하거나 보상자체를 포괄적으로 다루어서, 보상을 구성하는 개별요소(급여, 승진, 배치 등)들의 결과변수에 대한 상대적 영향의 크기를 가늠하기가 어렵다. 본 연구에서는 보상요소 중에서도 근로자들이 가장 선호하는 요인인 급여와 승진에 관한 공정성의 영향을 다루고자 한다.

승진은 직위와 직급이 혼합되어 있는 우리나라의 통상적 승진체계상 급여 수준의 가장 중요한 결정요인이 되고 있고, 신분서열을 중시하는 유교문화의 영향으로 근로자들에게는 급여 이상으로 중요한 보상요소일 수 있다. 더구나 그 동안 급여수준은 많이 향상되었으나 최근 노동력의 고령화와 저속성장의 영향으로 인해서 승진기회는 갈수록 줄어들고 있기 때문에 승진에 대한 근로자들의 불만은 더욱 크고, 승진에 대한 욕구는 상대적으로 더 높을 수 있다. 이러한 상황을 두고 볼 때, 급여와 승진 공정성 중 어느 것이 결과변수에 대해 더 큰 영향을 주는지를 살피는 것은 의미있는 작업이라고 본다. 그러나 급여와 승진 공정성의 상대적 효과에 대해서는 일반적 논의 이상의 명백한 논거가 부족하기 때문에 본 연구에서는 이를 실증적 문제로 여기고 가설 설정 없이 다음과 같은 연구과제로 다루고자 한다.

“급여 공정성과 승진 공정성 중에서 어느 것이 결과변수와 더 큰 관계를 가지는가?”

III. 研究方法論

1. 자료수집

본 연구는 가설을 검증하기 위해서 설문조사 방법으로 자료수집을 행하였다. 대상기업은 가능한대로 다양한 산업체와 다양한 직종을 포함시키기 위해 제조업체 7개, 의료기관 2개, 연구소 1개, 보험업체 1개社로 하였다. 설문지는 총 500부가 배포되었다. 회수된 설문지는 420부로서 응답률이 84%에 이르렀다. 회수된 설문지 중에서 2부는 응답이 불성실하게 기재된 관계로 분석에서 제외한 바, 최종 표본수는 418이 되었다.

그리고 응답자의 주요 인구통계적 특성을 살펴보면, 먼저 직종별로는 생산직이 10.5%, 사무관리직이 39.0%, 영업직(자동차 판매)이 12.9%, 전문직(간호사, 연구직)이 37.1%이고, 직위별로는 평사원이 60.0%, 일선감독직이 14.1%, 계장 또는 대리급이 13.6%, 과장급이상이 12.0%이다. 응답자의 평균 나이는 30.5세이고, 남성이 전체의 67.9%를 차지하고 있다. 응답자의 53.1%가 기혼자이며, 학력은 고졸 이하가 31.3%, 전문대졸이 31.1%, 대졸이상이 37.4%이다.

2. 변수의 측정

1) 종속변수

(1) 직무만족

직무만족은 Smith(1969)등의 JDI에 의거 Quinn & Staines(1977)가 개발한 15 문항으로 구성하였으며, 응답형식은 5점척도로 하였다. 직무만족의 값은 15문항의 평균 값으로 하였고, 평균값이 높을수록 직무만족도가 높음을 의미한다($\alpha = .84$).

(2) 조직몰입

조직몰입은 Cook & Wall(1980)이 개발한 8개의 문항을 사용하였으며, 응답형식은 5점 척도로 하였다. 조직몰입의 값은 8문항의 평균값으로 하였고, 평균값이 높을수록 조직몰입도가 강함을 의미한다($\alpha = .78$).

(3) 이직의도

본 연구에서는 Shore & Martin(1989)이 Hunt(1981)등의 연구에서 채용한 4문항을 사용하였으며, 응답형식은 5점 척도로 하였다. 이직의도의 값은 4문항의 평균값으로 하였으며, 평균값이 높을수록 이직의도가 높음을 의미한다($\alpha = .83$).

(4) 조직시민행위

상사가 부하직원의 조직시민행위를 평가하도록 개발되어 있는 Niehoff & Moorman(1993)의 설문문항을 응답자 자신이 자신의 조직시민행위를 평가할 수 있는 문항으로 수정하였다. 전체문항은 이타주의(altruism), 예절(courtesy), 스포츠정신(sportsmanship), 양심(conscientiousness), 그리고 시민정신(civic virtue)에 각각 4문항씩 총 20문항으로 구성하였고, 응답형식은 5점 척도로 하였다. 조직시민행위의 값은 20문항의 평균값으로 하였고, 평균값이 높을수록 조직시민행위의 경향이 높음을 의미한다($\alpha = .82$).

(5) 직무성과

직무성과는 이도화(1996)가 사용한 자기 평가척도로서 일에 대한 노력정도, 업무산출량, 업무수행의 질, 그리고 상사입장에서 본 자신의 성적 등 4문항으로 구성하였고, 응답형식은 3문항은 5점 척도로 하고, 마지막 문항은 7점 척도로 측정한 다음 이를 5점 척도로 치환하였다. 직무성과의 값은 4문항의 평균값으로 하였고, 평균값이 높을수록 직무성과가 높음을 의미한다($\alpha = .75$).

2) 독립변수

(1) 급여 공정성

급여 공정성 인식의 측정은 Scholl(1987)등의 개념화에 따라서 조직내부 타인, 조직외부 타인, 일반타인, 시스템, 자아 등 5개의 준거기준 유형에 대한 각각의 급여 공정성 인식정도를 측정하는 5개의 문항을 개발하였다. 응답형식은 5점 척도로 사용하였으며, 분석을 위해 급여 공정성 인식의 값은 5문항의 평균을 취하였고, 평균값이 높을수록 급여 공정성 인식이 강함을 의미한다($\alpha = .83$).

(2) 승진 공정성

승진 공정성 인식은 급여 공정성의 경우와 마찬가지 방법으로 본 연구자에 의해 5개의 문항이 개발되었다. 응답형식은 5점 척도로 하였으며, 분석을 위해 승진 공정성 인식의 값은 5문항의 평균을 취하였고, 평균값이 높을수록 승진에 대한 공정성 인식이 강함을 의미한다($\alpha = .88$).

3) 통제변수

上記 종속변수에 대한 급여 및 승진 공정성의 영향을 보다 정확하게 검증하기 위하여 종속변수와 관계가 있으리라고 보는 인구통계변수를 통제변수로 사용하였다.

(1) 직위

직위를 평사원, 일선감독직, 계장 및 대리급, 과장급 이상의 4집단으로 나누고 평사원 집단을 비교집단으로 하여 나머지 3집단을 Dummy 변수로 만들었다. 간호사의 경우 평간호사를 평사원, 주임간호사를 일선감독직, 그리고 수간호사를 계장급, 간호과장을 과장급으로 치환하였다.

(2) 직종

사무관리직을 비교집단으로 하여, 생산직, 영업직과 전문직을 각각 Dummy 변수로 만들었다.

(3) 근속년수

근속년수는 처음 직장생활을 시작한 이래의 총 근속년수로 정의하였다.

(4) 월평균 급여

급여는 본인이 현재 직장에서 받는 월평균 급여(1년간 받는 모든 급여성 임금을 12등분한 금액)이며, 10개에 이르는 범주(예, 41만원 - 60만원)에 따라 응답하게끔 하였으며, 분석을 위해 10개의 각 범주(예, 61만원 - 80만원)의 중간값(예, 70만원)을 사용하였다.

(5) 성별

Dummy 변수로서 남자를 '0', 여자를 '1'로 하였다.

(6) 혼인

Dummy 변수로서 미혼자를 '0', 기혼자를 '1'로 하였다.

(7) 나이

나이는 20세 미만으로부터 50세 이상의 8범주로 나누어 응답하도록 하였고, 분석을 위해서 각 범주(예, 20세 이상 - 25세 미만)의 중간 나이(예, 22.5세)를 사용하였다.

(8) 교육년수

학력은 국졸 이하부터 대학원졸까지 6개 범주로 나누어 응답하도록 하였다. 분석에 사용된 학력변수는 각 범주(예, 고졸)에 해당되는 교육년수(예, 12년)를 사용하였다.

3. 분석방법

가설 1, 2, 3, 4를 검증하기 위하여 다중회귀분석을 수행하였고, 특히 연구과제--급여 공정성과 승진 공정성 중에서 어느 것이 결과변수에 더 큰 영향력이 있는가?--에 답하기 위하여 유용성 분석(Usefulness Analysis)(Darlington, 1968; Turban, 1992)을 실시하였다. 유용성 분석은 결과변수의 변량을 설명하는데 있어서 다른 예측변수의 공헌 부분을 고려한 후의 어떤 특정 변수의 추가적인 공헌도를 측정하는 것이다. 구체적으로는 모든 독립변수를 포함시켰을 때의 R^2 와 분석대상이 되는 해당변수를 제외한 나머지 독립변수만을 포함시켰을 때의 R^2 를 구하면, 두 R^2 의 차이가 해당 변수의 유용성, 즉 고유변량(Unique variance)이 된다. 이러한 방법으로 본 연구에서의 두 번째 관심사인 결과변수에 대한 급여 공정성과 승진 공정성의 상대적 공헌도 크기를 파악하였다.

IV. 分析 結果

본 연구에 포함된 변수들의 기술통계와 상관계수는 다음의 〈표 1〉, 〈표 2〉와 같다. 〈표 2〉의 상관관계를 살펴보면, 급여와 승진 공정성이 각각 직무만족, 조직몰입, 조직시민행위와 正의 상관관계를, 그리고 이직의도와 負의 상관관계를 가짐을 알 수 있으며, 직무성과와는 유의한 상관관계가 없음을 알 수 있다. 이와 같이 상관관계 분석결과가 일차적으로 본 연구의 가설과 대체로 일치하는 것으로 나타났으나, 가설을 보다 정확하게 검증하기 위하여 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 조직시민행위, 직무성과를 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였는데, 그 결과는 〈표 3〉과 같다.

〈표 1〉 변수의 평균과 표준편차

변 수	평 균	표 준 편 차	비 고
직무만족	2.95	.47	"
조직몰입	3.07	.58	"
이직의도	2.83	.80	"
조직시민행위	3.44	.37	5점 척도
직무성과	3.41	.50	"
급여 공정성	2.61	.62	"
승진 공정성	2.50	.64	"
직위 (일선감독직)	.14	.34	Dummy 변수
(계장급)	.13	.34	"
(과장급)	.11	.32	"
직종 (생산직)	.10	.30	Dummy 변수
(영업직)	.12	.33	"
(전문직)	.37	.48	"
근속년수	5.64	4.75	단위: 년
월평균 급여	124.74	56.72	단위: 만원
성별	.31	.46	남성: 0, 여성: 1
혼인	.53	.49	미혼: 0, 기혼: 1
나이	30.54	6.14	단위: 만 ___세
교육년수	14.32	2.01	단위: 년

N=418

회귀분석 결과를 살펴보면, 급여 공정성 인식은 직무만족, 조직몰입과 각각 통계적으로 유의한 正의 관계가 있음을 보이고 있고 ($\beta = .16$ ($p = .010$), $\beta = .22$ ($p = .000$)), 이직의도와는 $p < .10$ 수준에서 유의한 負의 관계에 있음을 보이고 있다($\beta = -.12$ ($p = .053$)). 그러나 조직시민행위와 직무성과에 대해서는 급여 공정성 인식의 효과가 발견되지 않았다. 다음으로 승진 공정성 인식은 급여공정성 인식과 마찬가지로 직무만족, 조직몰입과 각각 통계적으로 유의한 正의 관계가 있음을 보이고 있으며 ($\beta = .30$ ($p =$

〈표 2〉 변수간 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. 직무만족																		
2. 조직몰입	.44																	
3. 이직의도	-.36	-.70																
4. 조직시민행위	-.42	.51	-.33															
5. 직무성과	.04	.14	-.08	.38														
6. 급여 공정성	.28	.34	-.33	.08	-.03													
7. 승진 공정성	.39	.24	-.18	.09	-.03	.40												
8. 직위(일선감독직)	.05	.02	-.00	.07	.02	-.30	.02											
9. (계장급)	.01	.11	-.12	.02	.14	.00	.05	-.16										
10. (과장급)	.14	.07	-.05	.16	.14	.21	.21	-.14	-.14									
11. 직종 (생산직)	-.12	.12	-.17	.04	-.02	.15	-.23	.08	-.13	-.12								
12. (영업직)	.09	.02	-.03	-.03	-.00	.21	.23	.06	.05	-.07	-.13							
13. (전문직)	.09	-.10	.20	.04	.04	-.22	.11	.01	-.01	.15	-.26	-.29						
14. 근속년수	-.04	.30	-.33	.21	.12	.07	-.13	.22	.25	.15	.25	-.18	-.13					
15. 월평균 급여	.15	.24	-.31	.14	.13	.50	.12	.00	.14	.52	.15	.03	-.04	.33				
16. 성별	-.12	-.17	.23	-.05	-.10	-.41	-.02	-.02	-.06	-.17	-.23	-.21	.36	-.10	-.50			
17. 혼인	.03	.20	-.27	.15	.20	.21	-.07	.09	.24	.28	.24	-.06	-.06	.47	.52	-.33		
18. 나이	.06	.31	-.31	.25	.20	.20	-.04	.13	.25	.37	.21	-.07	-.03	.73	.59	-.39	.65	
19. 교육년수	.17	-.07	.08	-.06	.08	.17	.29	-.15	.11	.37	-.41	.09	.34	-.34	.33	-.24	.00	.00

N=418 상관계수가 .08이상이면 $p < .05$ 임

.000), $\beta = .24$ ($p = .000$), 이직의도와는 통계적으로 유의한 負의 관계가 있음을 보이고 있다($\beta = -.24$ ($p = .000$)). 조직시민행위에 대한 승진공정성 인식의 효과는 $p < .10$ 수준에서 正의 관계가 있음을 보이고 있다($\beta = .11$ ($p = .065$)). 그러나 직무성과에 대해서는 급여와 마찬가지로 승진 공정성 인식의 효과는 발견되지 않았다. 다시 말하면, 준거기준과의 비교평가에 의해서 급여가 공정하다고 인식할수록 직무만족과 조직몰입이 높고, 이직의도는 한계적 수준에서 낮아지지만, 조직시민행위나 직무성과는 변화가 없음을 보여 주고 있다. 그리고 승진이 공정하다고 느낄수록 직무만족과 조직몰입이 높고, 이직의도는 낮으며, 조직시민행위는 한계적 수준에서 낮아지지만, 직무성과는 차이

〈표 3〉 회귀분석 결과

종속변수 독립변수	직무만족		조직몰입		이직의도		조직시민행위		직무성과	
	β	Unique R^2	β	Unique R^2	β	Unique R^2	β	Unique R^2	β	Unique R^2
직위(일선감독직)	.05	.04	-.01		.08		.01			
(계장급)	-.00	.11*	-.12*		.02		.14**			
(과장급이상)	.05	-.02	.03		.15**		.16**			
직종 (생산직)	-.08*	.13*	-.16**		.07		-.03			
(영업직)	-.03	-.08	.05		-.07		.00			
(전문직)	.12*	-.07	.16**		.05		.03			
근속년수	-.02	.31***	-.34***		.23***		.12**			
월평균급여	.06	.10+	-.20***		.15*		.19**			
성별	-.06	-.06	.12*		-.04		-.13*			
혼인	.03	.15**	-.22***		.17**		.22***			
나이	.05	.27***	-.27***		.27***		.20***			
교육년수	.06	.033	-.19*** .121***	.18*** .163***	-.11	.094***	.09+	.075**		
급여공정성	.16*	.014*	.22*** .025***	-.12+ .007+	.02	.000	-.09	.004		
승진공정성	.30***	.057***	.24*** .037***	-.24*** .037***	.11+	.008+	-.04	.001		
$R^2(\text{adj } R^2)$.208(.179)		.252(.225)		.278(.252)		.105(.073)		.077(.044)
F		7.28***		9.37***		10.67***		3.27***		2.31**

N=404

+ $p < .10$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

가 없음을 가리키고 있다. 이로써 본 연구의 가설 1(a), 1(b), 2(a), 2(b), 3(b)는 지지되었고, 가설 3(a)와 4(b)는 한계적 수준에서 지지되었으나, 가설 4(a)는 기각되었다. 그리고 직무성과에 대해서는 가설을 설정하지 않았으나, 어느 정도 예상된 바와 같이 공정성과의 사이에 유의한 관계가 발견되지 않았다.

그리고 결과변수에 대한 급여와 승진 공정성 인식의 상대적 중요성을 검증하기 위해서 유용성 분석을 실시하였는데, 그 결과를 <표 3>의 Unique R²열에 표시하였다. 통제변수의 경우에는 개별 인구통계변수와 결과변수 사이의 관계를 검증하는 것이 별 의미가 없기 때문에 통제 변수 전체에 대한 Unique R²를 산출하였다. 그 결과를 살펴보면, 직무만족에 대한 급여 및 승진 공정성 인식의 고유설명력은 각각 1.4%, 5.7%로서, 승진 공정성 인식이 급여 공정성 인식에 비해 직무만족에 대한 고유설명력이 훨씬 높음을 알 수 있다. 조직몰입에 대한 급여 및 승진 공정성의 고유설명력도 각각 2.5%, 3.7%로서 역시 승진공정성 인식이 급여 공정성 인식에 비해 고유설명력이 상대적으로 높음을 알 수 있다. 이직의도에 대한 급여 공정성 인식의 고유설명력은 $p < .10$ 의 수준에서 0.7%이며, 승진공정성 인식의 고유설명력은 3.7%로서, 승진 공정성 인식이 급여 공정성 인식에 비해 이직의도에 대한 고유설명력이 상대적으로 높음을 알 수 있다. 조직시민행위의 경우, 급여 공정성 인식은 고유설명력이 없으나 승진 공정성 인식은 $p < .10$ 의 수준에서 고유설명력 0.8%를 나타내고 있다. 그리고 직무성과에 대한 급여 및 승진 공정성 인식은 고유설명력이 통계적으로 유의하지 않음을 알 수 있다. 이상의 결과를 요약하면, 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 조직시민행위에 대해서 승진 공정성 인식의 고유설명력이 급여 공정성 인식의 고유설명력에 비해 상대적으로 상당히 높다고 할 수 있다. 이로써 본 연구에서는 승진 공정성이 급여 공정성보다 결과변수와 더 큰 관계를 가짐을 파악할 수 있었다.

V. 討議 및 結論

본 연구의 결과에 따르면, 급여 공정성과 승진 공정성이 직무만족(가설 1), 조직몰입(가설 2), 이직의도(가설 3)에 대하여 유의한 관계가 있는 것으로 나타나고 있고, 조직시민행위(가설 4)의 경우에는 급여 공정성의 효과는 발견되지 않았으나 승진 공정성은

미약하지만 유의한 효과가 있는 것으로 나타나서 전체적으로 선행연구의 결과와 일치함을 보여주고 있다. 그리고 직무성과의 경우에는, 급여 공정성과 승진 공정성의 효과가 발견되지 않았는데, 이는 직무성과의 조절은 개인이 지각된 불공정성을 줄이기 위해서 취할 수 있는 방법이기는 하지만, 직무성과의 고의적 저하로 인해서 자칫 처벌내지 장래 보상에의 악영향을 감수해야 될지 모른다는 위험 때문에 선택 가능한 대처방법이 아님을 의미하는 것으로 볼 수 있다.

급여 공정성 인식 및 승진 공정성 인식의 상대적 중요성을 살펴보기 위해서 실시한 유용성 분석의 결과를 통해서 알 수 있는 것은, 결과변수에 대해 급여 공정성보다 승진 공정성의 효과가 전반적으로 더 큰 것으로 나타나고 있다는 것이다. 이러한 결과는 우리나라의 임금과 승진제도 그리고 유교적 전통 문화에 그 원인이 있을 수 있다고 본다. 우리나라의 경우, 직급과 직위가 혼합된 상태에서 운영되고 있기 때문에, 직급승진과 직위승진이 1대1의 대응관계를 유지하면서 승진과 동시에 임금도 올라가도록 되어 있다(안희탁 외, 1996). 따라서 보상의 효과 면에서 볼 때 단순한 급여 상승보다는 승진이 더 큰 의미를 가진다고 볼 수 있고, 근로자들이 급여 공정성보다는 승진 공정성에 더 민감할 것으로 생각된다. 또한 이러한 결과에는 立身揚名이라는 유교문화가 어느 정도 반영되어 있다고 생각된다. 즉, 개인의 신분상승이나 사회적 지위를 중요시 여기는 전통적 유교문화로 인해서, 급여보다 대외적으로 더 잘 드러나는 승진의 결과에 따라 그 개인에 대한 사회적 평가가 이루어지기 때문에, 급여보다 승진의 공정성 인식이 근로자들의 직무태도와 행위에 더 큰 영향을 미칠 것으로 사료된다.

이상의 결과가 실무적 측면에서 갖는 시사점은 경영자 및 인사부서가 근로자의 직무태도와 행위에 대한 보상 공정성, 특히 승진 공정성이 갖는 중요성을 인식해야 할 것이라는 점이다. 근로자들로 하여금 바람직한 직무태도와 행위를 나타내도록 하기 위해서는 급여관리와 함께 승진관리에 있어서의 공정성을 유지하는 것이 절실히 필요하다고 본다. 앞으로 우리나라 기업들이 발탁인사, 직능자격제도 등 능력주의 인사제도 시행과 함께 과거 획일적 승진관리에서 개인의 능력을 중시하는 차별적 승진관리제도를 적극 도입할 경우, 승진의 공정성은 근로자의 일차적 관심이 될 수밖에 없을 것이고 따라서 경영자 및 인사부서는 승진 공정성을 유지하기 위한 인사고과 및 승진급 제도의 개선과 함께 의사결정의 공정성을 확보하기 위한 위원회 제도(예: LG그룹의 인재개발위원회)의 운영을 적극 검토할 필요가 있을 것이다.

그리고 본 연구가 이론적 측면에서 갖는 의의는 첫째, 급여 또는 보상 전체를 대상으로 하여 공정성 인식을 측정했던 선행연구들과는 달리 보상 시스템 중 중요도가 높고 실제 선호도가 높은 급여와 승진 관련 공정성 인식을 별도로 측정했다는 것이다. 둘째, 선행연구들 보다 다양한 태도와 행위를 포함하는 결과변수에 대한 실증적 자료를 제시했다는 것이다. 셋째, 특정 기업이나 산업에서 추출한 표본을 연구대상으로 한 선행연구들과는 달리 본 연구에서는 다양한 산업과 다양한 직종을 대상으로 표본을 추출함으로써 선행연구에 비해 보다 일반화될 수 있는 실증적인 자료를 제시하였다는 것이다. 넷째, 다양한 통제변수들을 사용함으로써 종속변수들에 대한 독립변수들의 영향을 보다 정확하게 측정할 수 있었다는 것이다. 다섯째, 공정성 인식을 측정함에 있어서 준거기준에 대한 고려가 부족했던 다수의 선행연구들과는 달리 다섯 가지 차원의 준거기준과의 비교평가에 의거해서 공정성 인식을 측정했다는 것이다. 여섯째, 결과변수에 대한 급여 및 승진 공정성 인식의 상대적 공헌도 크기를 비교하여 실증적으로 밝혔다는 것이다. 이러한 결과를 통해 결과변수에 대한 급여 및 승진 공정성 인식의 역할을 보다 분명하게 파악할 수 있었다고 생각한다.

마지막으로 본 연구가 갖는 한계점과 향후 연구방향을 제시하고자 한다. 첫째, 조직시민행위와 성과의 경우에는 자기평가도 의미가 있으나, 보다 객관적으로는 상사와 동료가 평가하는 것이 필요하다고 본다. 둘째, 본 연구에서는 공정성 인식과 직무성과간의 관계를 실증적인 문제로 다루었으나, 향후 연구에서는 양자간의 관계에 대한 보다 구체적인 이론화 작업이 요구된다고 본다. 즉, 본 연구에서 나타난 무결과(null results)가 이론적인 근거가 있는 것인지, 아니면 단순히 방법론상의 문제때문인지를 밝히는 것이 필요하다고 생각한다. 이를 위해서 직무성과에 대한 상사평가가 동시에 이루어지는 것이 바람직하다고 본다. 셋째, 본 연구가 급여 공정성에 비하여 승진 공정성이 상대적으로 더 중요하다는 사실을 발견하였으나, 이를 추가적으로 확인할 수 있는 후속연구가 또한 필요하다고 생각한다.

參 考 文 獻

- 손태원. (1993). 제조업 근로자들의 형평에 관한 인식과 태도. *산업경영연구(한양대)*, 4: 93-116.
- 서재현. (1993). 조직정의와 조직몰입에 관한 연구: 다중몰입을 중심으로. *인사조직연구*, 6:, 1-34.
- 안희탁, 고진수, 윤종만, 이승길, 김환일. (1996). 신인사 Trend 35. 한국경영자총연합회.
- 이도화. (1996). 근로윤리가 직무성과와 직무만족 및 직업만족에 미치는 영향. *산업관계연구*, 6: 461-480.
- 정범구. (1993). 인사관리시스템에 대한 공정성 인식이 결정요인과 결과요인에 관한 연구. 서울대 박사학위논문.
- Adams, J. S. (1963). Toward and understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67: 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz(Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2: 267-299. New York: Academic Press.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987).. The rate of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1: 177-198
- Carrell, M. R., & Dittrich, J. E. (1978). Equity theory: The recent literature, methodological considerations, and new directions. *Academy of Management Review*, 3(2): 202-210
- Cook, J., & Wall, T. D. (1980). New work attitudes measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39-52.
- Cotton, J., & Tuttle, J. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11: 55-70.

- Cristopher, O. (1994). The effect of organizational commitment on the relationship between procedural and distributive justice. *Journal of Social psychology*, 134: 135-136.
- Darlington, R. B. (1968). Multiple regression in psychological research and practice. *Psychological Bulletin*, 69: 161-182.
- Dean, B. M., & Paul, D. S. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35: 626-237.
- Dittrich, J. E., & Carrell M. R. (1979). Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and department absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24: 29-40.
- Duchor, D., & Jago, A. G. (1981). Equity and the performance of major league baseball players: An extension of Lord and Hohenfeld. *Journal of Applied Psychology*, 66(6): 728-732.
- Fahr, J., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16: 705-722
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32: 115-130.
- Harder, J. W. (1992). Play for pay: Effects of inequity in a pay-for-performance context. *Administrative Science Quarterly*, 37(2): 321-335.
- Heneman, H., & Sandver, M. (1983). Predicting the outcome of union certification elections: A review of the literature. *Industrial and Labor Relations Review*, 36: 537-559.
- Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences. *Journal of Applied Psychology*, 63: 267-276.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.

- Konovsky, M. A., Folger, R., & Cropanzano, R. (1987). Relative effects of procedural and distributive justice on employee attitudes. *Representative Research in Social Psychology*, 17: 15-24.
- Lissak, R. I., Mendes, H., & Lind, E. A. (1983). Organizational and nonorganizational influences on attitudes toward work. Manuscript, University of Illinois, Urbana-Champaign.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1966). Organizations. New York: John Wiley & Sons.
- Moorman, R. H., Organ, D. W., & Niehoff, B. P. (1991). Do fairness perceptions influence employee citizenship? A report of two studies on the relationship between three dimensions of organizational justice and organizational citizenship behavior. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Miami Beach.
- Mowday, R. T. (1979). Equity theory predictions of behavior in organizations. In Steers R. M., Porter L. W. (Eds.), Motivation and work behavior(2nd ed.). New York: McGraw-Hill: 124-146
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization Linkages. New York: Academic Press.
- Niehoff, B. R., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36: 527-556.
- Oldham, G. R., Kulik, C. T., Ambrose, M. L., Stepina, L. P., & Brand, J. F. (1986). Relations between job facet comparisons and employee reactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38: 28-47.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12: 43-72.

- Schauroeck, J., May, D. R., & Brown, F. W. (1994). Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 79: 455-460.
- Scholl, R. W., Cooper, E. A., & McKenna, J. F. (1987). Referent selection in determining equity perceptions: Differential effects on behavioral and attitudinal outcomes. *Personnel Psychology*, 40: 113-124.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42: 625-638.
- Singer, M. S. (1992). Procedural justice in managerial selection: Identification of fairness determinants and associations of fairness perceptions. *Social Justice Research*, 5: 49-70.
- Stephen, P. S. (1996). Bridging the gap between procedural knowledge and positive employee attitudes. *Group & Organization Management*, 21: 337-365.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J., & Devanna, M. A. (1984). Strategic Human Resource Management. Sloan Management Review, 23(2): 47-61.
- Turban, D. B. (1992). Influences of campus recruiting on applicant attraction to firms. *Academy of Management Journal*, 35: 739-765.
- Weiner, N. (1980). Determinants and behavioral consequences of pay satisfaction: A comparison of two models. *Personnel Psychology*, 33: 741-75.

부 록

측정도구

* (R) 표시는 역점수 문항을 가리킴.

(1) 급여 공정성

1. 같은 직장에서 함께 일하는 직장동료와 비교해서, 나의 급여수준은?
2. 같은 업종 또는 인근지역의 타기업 직원들과 비교해서, 나의 급여수준은?
3. 친지, 이웃 등 기타 일반 직장인들과 비교해서, 나의 급여수준은?
4. 회사의 규정 및 계약 등과 비교해서, 나의 급여수준은?
5. 나 자신의 가치에 따른 기대 수준과 비교해서, 나의 급여수준은?
 1. 매우 낮다 - 5. 매우 높다

(2) 승진 공정성

1. 같은 직장에서 함께 일하는 직장동료와 비교해서, 나의 승진은?
2. 같은 업종 또는 인근지역의 타기업 직원들과 비교해서, 나의 승진은?
3. 친지, 이웃 등 기타 일반 직장인들과 비교해서, 나의 승진은?
4. 회사의 규정 및 계약 등과 비교해서, 나의 승진은?
5. 나 자신의 가치에 따른 기대수준과 비교해서, 나의 승진은?
 1. 매우 늦다 - 5. 매우 빠르다

(3) 직무만족

1. 급여수준에 만족한다.
2. 복리후생에 만족한다.
3. 승진결정이 공정하게 처리된다.
4. 승진기회가 많다.
5. 회사가 모든 종업원에게 승진할 수 있는 기회를 주려고 노력한다.

6. 나의 상사는 자신의 일처리에 있어서 유능하다.
 7. 나의 상사는 자기부하의 복지에 대해 관심이 매우 높다.
 8. 나의 상사는 조직구성원들이 협력해서 일할 수 있도록 잘 배려한다.
 9. 나의 상사는 내가 직무를 완수하는데 많은 도움이 된다.
 10. 나와 같이 일하는 사람들은 우호적이다.
 11. 나와 같이 일하는 사람들은 나에게 개인적인 관심을 보인다.
 12. 나와 같이 일하는 사람들은 내 직무를 완수하는데 많은 도움이 된다.
 13. 하는 일이 재미가 있다.
 14. 나의 능력을 개발할 수 있는 기회가 있다.
 15. 내가 잘하는 분야의 일을 할 수 있다
1. 전혀 그렇지 않다 - 5. 아주 그렇다.

(4) 조직몰입

1. 현직장에서 일하는 것을 다른 사람들에게 자랑스럽게 이야기한다.
 2. 가끔 이 직장을 아주 그만 두고 싶어질 때가 있다. (R)
 3. 단지 이 회사를 위해서 나자신을 희생시키고 싶지는 않다. (R)
 4. 회사 재정상태가 나쁘더라도 이직하지 않을 것이다.
 5. 나자신이 이 직장의 일부로 느끼고 있다.
 6. 나자신을 위해서만이 아니라 회사의 발전을 위해서도 노력하고자 한다.
 7. 다른 회사에서 돈을 조금 더 준다고 해도 이 직장을 쉽게 떠나지 않을 것이다.
 8. 나의 절친한 친구에게는 우리회사에 입사하길 권하지 않을 것이다. (R)
1. 전혀 그렇지 않다 - 5. 아주 그렇다

(5) 이직의도

- 1) 앞으로 1~2년 내에 직장을 옮기실 것 같습니까?
 1. 절대로 이 회사를 떠나지 않을 것이다.
 2. 아마도 이 회사를 떠나지 않을 것이다.

3. 잘 모르겠다.
4. 아마도 떠날 것이다.
5. 반드시 이 회사를 떠날 것이다.

2) 귀하는 지금의 직장을 떠나는 것에 대해 어떻게 생각하십니까? (R)

1. 나는 곧 이 직장을 떠날 것이다.
2. 나는 가까운 장래에 이 직장을 떠날 것을 생각하고 있다.
3. 어느 쪽도 아니다.
4. 현재 예상할 수 있는 범위 내에서는, 지금의 직장에 계속 머물 것이다.
5. 나는 이 직장을 떠날 것이라고는 전혀 생각하지 않는다.

3) 만약 귀하가 자유로이 선택할 수 있다면, 귀하는 지금의 직장에서 계속 근무하는 것과 떠나는 것 중 어느 쪽을 더 바라십니까?

1. 이 직장에서 계속 일하기를 훨씬 더 바란다.
2. 이 직장에서 계속 일하기를 바라는 편이다.
3. 어느 쪽도 아니다.
4. 이 직장을 떠날 수 있기를 바라는 편이다.
5. 이 직장을 떠날 수 있기를 훨씬 더 바란다.

4) 지금의 직장에서 앞으로 계속 근무하는 것이 귀하에게 어느 정도 개인적으로 중요합니까?(R)

- | | |
|----------------|----------------|
| 1. 전혀 중요하지 않다. | 2. 별로 중요하지 않다. |
| 3. 어느 정도 중요하다. | 4. 상당히 중요하다. |
| | 5. 아주 중요하다. |

(6) 조직시민행위

1. 일이 많은 직장 동료를 자주 도와준다.
 2. 결근한 동료를 위해서 일을 대신해 준다.
 3. 업무상 어려운 처지에 있는 동료를 돕기 위해 기꺼이 나의 시간을 할애한다.
 4. 나에게 요구되는 일은 아니지만 신입사원들이 직장에 잘 적응하도록 도와준다.
 5. 다른 사람에게 영향을 미칠 행동이나 결정을 할 때에는 미리 그 사람과 상의한다.
 6. 다른 사람들의 권리를 침해하지 않는다.
 7. 직장동료와의 사이에 문제가 일어나지 않도록 미리 조치를 취한다.
 8. 중요한 행동을 취하기 전에 관계된 사람에게 먼저 알려준다.
 9. 회사에 관해 불평하는 일이 전혀 없다.
 10. 문제를 실제 이상으로 과장해서 말하는 경우가 전혀 없다.
 11. 직장을 그만두고 싶다는 이야기를 동료들에게 자주한다. (R)
 12. 일을 부정적으로 보기보다는 항상 긍정적으로 보고 있다.
 13. 항상 시간을 잘 지킨다.
 14. 정해진 점심이나 휴식 시간을 초과하는 일이 결코 없다.
 15. 정해진 시간 외에는 휴식을 하지 않는다.
 16. 다른 사람이 보지 않더라도 회사의 규칙, 규정, 그리고 절차를 지킨다.
 17. 회사에서 일어나고 있는 변화를 잘 쫓아가고 있다.
 18. 요구되지는 않지만, 회사의 이미지를 높이는데 보탬이 되는 행위를 한다.
 19. 회사와 관련된 업무 외의 모임에 자발적으로 참여한다.
 20. 회사에서 어떤 일이 일어나고 있는지에 관해 잘 알고 있다.
1. 전혀 그렇지 않다 - 5. 아주 그렇다

(7) 직무성과

- 1) 귀하는 직장 동료들과 비교할 때 어느 정도 열심히 일한다고 생각하십니까?
1. 훨씬 더 느리게 함 - 5. 훨씬 더 열심히 함

- 2) 귀하는 직장동료들에 비해 일하는 양(일한 결과의 양)이 어느 정도입니까?
1. 훨씬 더 적음 - 5. 훨씬 더 많음
- 3) 귀하는 귀하가 일한 결과를 볼 때, 그 질이나 수준은 직장동료에 비해 어느 정도라고 생각하십니까?
1. 훨씬 더 낮음 - 5. 훨씬 더 높음
- 4) 만약 귀하가 상사의 입장에 서서 평가한다면, 귀하의 업무성적은 귀하 부서내에서 어느 정도라고 보시겠습니까?
1. 최하 - 7. 최상

The Impact of Equity Perception on Job Attitudes and Performance

Do-Hwa Lee*
In-Joong Kang**

ABSTRACT

This study aims (1) to examine the relationship between perceived equity based on specific referents and job attitudes and performance, and (2) to examine the relative impact of pay and promotion equity perceptions on job attitudes and performance.

The hypothesis tested in this study is as follows: Pay and promotion equity perceptions will be positively associated with job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and will be negatively associated with turnover intention. And the research questions examined in this study include: (1) Are pay and promotion equity perceptions associated with job performance? (2) Which equity perception of the two has greater influence on job attitudes and performance?

In order to test above hypotheses and research questions, questionnaire survey was conducted for 500 workers in 11 different companies. The results of multiple regression analyses reveal that pay and promotion equity perceptions are significantly and positively related to job satisfaction and organizational commitment, and negatively related to turnover intention as

* Associate Professor, Department of Business Administration, Inje University

** Department of Business Administration, Graduate School, Inje University

hypothesized. In the case of organizational citizenship behavior, the effect of pay equity was not found, while there was some effect of promotion equity perceptions. In the case of job performance, the effects of pay and promotion equity were not found. Finally, the results of usefulness analyses reveal that promotion equity perception has greater influence on job attitudes and performance than pay equity perceptions. The implications and limitations of this study and future research suggestion are discussed in the conclusion.