

## 임금만족이 조직몰입에 미치는 영향: 조직 신뢰의 매개효과\*

문 광 수      조 항 수      이 계 훈      오 세 진<sup>†</sup>

중앙대학교 심리학과

본 연구는 임금만족의 하위 요인들이 조직 몰입의 하위 요인들에 미치는 영향에 대해서 살펴보고, 이 관계에서 조직신뢰(경영진, 구성원 신뢰) 변인이 매개효과를 보이는지를 검증하였다. 본 연구를 위해 다양한 직종의 근로자 410명으로부터 자료를 수집하였고, 가설 검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 연구 결과 임금수준 만족은 연속적 몰입에만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 임금정책/관리 만족은 정서적 몰입에 정적인 영향, 연속적 몰입에는 부적인 영향을 미쳤다. 복리후생 만족은 정서적, 연속적, 규범적 몰입 모두에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 임금 정책/관리와 복리후생 만족이 경영진과 구성원 신뢰에 정적인 영향을 미쳤다. 경영진 신뢰는 연속적 몰입에 부적인 영향을 구성원 신뢰는 정서적, 규범적 몰입에 정적인 영향을 미쳤다. 매개효과 검증 결과, 구성원 신뢰는 임금정책/관리와 정서적 몰입, 복리후생과 정서적 몰입, 복리후생과 규범적 몰입 간의 관계를 부분 매개하였고, 경영진 신뢰는 임금정책/관리와 연속적 몰입, 복리후생과 연속적 몰입 간의 관계를 부분 매개하였다.

주요어 : 임금만족, 조직 신뢰, 조직 몰입, 정서적 몰입, 규범적 몰입, 연속적 몰입

\* 이 논문은 2012년도 중앙대학교 연구년 결과물로 제출됨.

† 교신저자 : 오세진, 중앙대학교 심리학과, shezeen@cau.ac.kr

임금은 근로자 개인에게는 생계를 유지하는 수입의 원천이 되고 임금을 통해 다른 욕구를 만족시킬 수 있는 수단으로 사용 될 수 있는 의미를 지니고 있다. 이러한 임금의 개인적 의미 외에, 임금은 조직의 목표 달성에 대한 근로자의 공헌에 대한 보상 중 가장 핵심적인 요인이다(Heneman & Judge, 2000; Milkovitch & Newman, 2004). 그리고 임금은 기업이 우수한 인적 자원을 유인(attraction)하고, 그 자원이 지속적으로 조직에 남을 수 있도록 하는 유지(retention), 그리고 직원들이 적극적으로 업무 수행을 하고, 성과를 달성하게 하는 동기 부여(motivation)의 기능을 하는 조직 관리 수단으로서 중요한 의미를 가진다(정연양, 손일상, 최재환, 2003; Reynolds, 1982). 이처럼 임금은 기업 입장에서 볼 때 소극적으로 인건비를 관리하는 차원 외에도 근로자들을 동기부여 시키고 수행을 향상시키는 관리수단으로 사용되고 있다(이순목, 탁진국, 한인수, 황규대, 2007).

임금이 직무수행에 대한 동기 부여의 기능을 하기 위해서는 무엇보다 근로자들이 자신이 받은 임금에 대해 만족하는 것이 중요하다. 즉 임금수준 자체 보다는 임금만족도에 초점을 둘 필요가 있다. 근로자들이 본인의 임금에 대해 만족할 때 직원들은 직무관련 행동을 하게 되고, 직무 수행은 다시 기업의 목표달성 및 성과로 이어진다. 따라서 동기부여 기능이 상실된 임금관리는 큰 의미를 가지지 못한다고 할 수 있다. Lawler(2001) 역시 조직의 보상전략이 시장에서의 경쟁 우위를 달성하는데 있어 주요한 역할을 한다고 하면서 근로자가 지각하는 임금만족도가 중요하다고 하였다.

임금만족도가 근로자들의 동기부여에 미치는 효과를 검증하기 위해 임금만족이 조직몰입에 미치는 효과에 대한 연구들이 진행되어

왔다(심영국, 류재숙, 2006; 안세길, 2007; 정연양 등, 2003; Bussing, 2002; Cook & Wall, 1980; Mohamed, Kader, & Anisa, 2012; Top, Tarcan, Tekingunduz, & Hikmet, 2012; Vandenberghe & Tremblay, 2008). 조직몰입은 “자신이 속한 조직과 자신을 동일시(identification)하고 조직에 몰두하는 경향”(Mowday, Steers, & Porter, 1979)으로 정의된다. 임금만족이 조직몰입에 미치는 효과에 대한 대부분의 연구들(심영국, 류재숙, 2006; 안세길, 2007; 정연양 등, 2003; Cook & Wall, 1980; Mohamed et al., 2012; Top et al., 2012; Vandenberghe & Tremblay, 2008)에서 임금만족이 조직몰입에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 기존 선행 연구 결과를 일반화하기 위해서는 몇 가지 고려해야 할 점이 있다. 우선 임금만족 개념이 다차원적인 특성을 가지고 있다는 것이다(Carraher & Buckley, 1996; DeConinck, Stilwell, & Brock, 1996; Heneman & Schwab, 1985; Judge & Welbourne, 1994). 대표적으로 Heneman과 Schwab(1985)의 연구에서는 임금만족이 임금수준, 복리후생, 임금인상, 그리고 임금체계 및 관리 만족이라는 총 4개 차원으로 구성된 것으로 검증되었다. 하지만 선행 연구들에서는 전반적인 임금만족이나 임금수준에 대한 만족이 직무몰입에 미치는 효과에 대해서만 검증했다는 제한점이 있다(Vandenberghe & Tremblay, 2008).

조직 몰입 역시 다차원적인 특성을 가지고 있다. 대표적으로 Allen과 Meyer(1990)는 조직몰입에 대해 세 가지 하위 요인들(정서적, 지속적, 규범적 몰입)을 제안하였고 그 타당성이 인정되었다. 하지만 조직 몰입 역시 대부분의 연구에서 정서적 몰입만을 사용하였다(심영국, 류재숙, 2006; 안세길, 2007; 정연양 등, 2003;

Cook & Wall, 1980; Hackett, Schlager, & Walker, 1994; Mohamed et al., 2012; Top et al., 2012). 세 가지 몰입은 서로 다른 요인에 영향을 받고, 결과 변인에 미치는 영향력 역시 서로 상이하기 때문에(Meyer & Allen, 1997) 임금 만족 하위 요인들이 조직몰입의 하위 요인들에 미치는 영향력도 상이할 가능성이 있다. 따라서 임금만족과 조직몰입의 하위 구성개념들 간의 관계에 대한 더 구체적인 이해를 바탕으로 임금의 동기적 효과에 대해 더 잘 이해할 수 있다(Vandenberghe & Tremblay, 2008). 최근 경영환경의 변화는 직무불안정성을 증가시키고 있어 조직에 대한 정서적 몰입정도를 보장하기 어렵게 만들고 있다. 즉 인원감축, 아웃소싱, 오프쇼어링(off-shoring) 등으로 인해 종업원들의 자기 잘못이 없음에도 불구하고 일자리를 잃을 수 있기 때문에 조직에 대한 정서적 몰입 이외에 다른 몰입의 역할이 중요해 질 수 있다(Waist & Can, 2008). 따라서 임금만족의 하위변인들이 다양한 조직 몰입에 어떤 영향을 미치는 지에 대해 검증할 필요가 있다. 그렇지만 이에 대한 연구는 부족한 상황으로(Becker, 1992) 두 변인 간의 관계성에 대한 구체적인 연구가 필요하다.

임금만족과 조직몰입의 다차원적 특성 이외에 기존 연구자들이 임금 만족의 결과변인들에 대해 연구할 때, 실질 임금을 통제하는 것이 순수한 임금만족의 효과를 검증하는 데 매우 중요하지만 기존 연구들에서는 인구통계학적 변인들만을 통제하였고 실질 임금을 통제 하지는 못하였다(Vandenberghe & Tremblay, 2008). 이에 본 연구에서는 임금만족이 조직몰입에 미치는 순수한 효과를 검증하기 위해 인구 통계학적인 변인 외에 실제 임금과, 가족의 수입을 통제한 후에 분석을 실시하였다.

임금 만족은 조직몰입 외에 다른 변인들에도 영향을 미칠 수 있다. Vandenberghe와 Tremblay(2008)는 임금 만족에 대한 선행변인보다는 영향을 받는 다양한 결과 변인들에 대한 연구가 필요하다고 하였다. 이에 본 연구에서는 최근 관심을 받고 있는 조직 신뢰에 대한 변인을 설정하였다. 감축, 아웃소싱 등으로 실직이 많이 늘어나고 있고, 평생직장의 개념이 사라지면서 조직에 대한 신뢰 역시 보장하기 어렵게 되었다. 하지만 조직에 대한 신뢰는 조직의 성공과 개별 구성원들 간의 협력을 높여 기업의 이윤 창출을 가능하게 하는 가장 기본적인 요소이다. 특히 많은 조직에서 팀제를 사용하고 있고, 팀 효과성을 위해서는 구성원들 간의 신뢰 및 조직에 대한 신뢰가 전제되어야만 한다. Fukuyama(1995)는 신뢰를 사회적 자본으로 간주하고, 신뢰가 공동의 목표를 달성하기 위하여 집단적으로 함께 일하는 데 중요한 자본이라고 하였다. 김왕배와 이경용(2002) 역시, 조직과 개인 간의 상호 신뢰가 바탕이 되어야 조직 몰입이 가능해진다고 하면서 조직 신뢰는 직무에 대한 조직 구성원들의 몰입과 헌신을 증가시켜 생산성 증가를 가져오는 핵심적 자원으로 간주된다고 주장하였다. 조직에서의 신뢰는 조직구성원들 간의 신뢰와 구성원이 조직에 대하여 지니는 신뢰로 구분해 볼 수 있다. Hart, Capps, Cangemi 및 Caillouet(1986)은 조직에 대한 신뢰가 다차원으로 구성되어 있다는 것을 밝혔고, Cook과 Wall(1980), 이흥과 탁진국(2001)은 조직에 대한 신뢰가 경영진에 대한 신뢰와 구성원들에 대한 신뢰로 구성되어 있다고 하였다.

조직 내 신뢰가 중요함에도 불구하고 이 분야에 대한 연구는 부족한 상황이다(김기근, 문명, 조윤희, 2013; 김호정, 1999; Schoorman,

Mayer, & Davis, 2007). 김원형, 남승규 및 이재창(2006) 역시 조직신뢰에 대한 연구는 많이 부족한 편이고 특히 조직 내 신뢰가 조직 효과성에 미치는 영향에 대한 연구가 필요하다고 주장하였다. 조직 내 신뢰에 대한 국내 연구는 주로 경영진 신뢰에 초점을 두고 이루어졌으며(권안용, 2010; 김용순, 안대회, 2008; 전영수, 전규미, 김영식, 2012), 조직 구성원들 간 신뢰에 관한 연구는 상대적으로 부족한 실정이다(Bussing, 2002). 그리고 조직 신뢰와 조직몰입, 임금만족, 직무만족들 간의 관계성에 대한 경험적 연구는 다소 되어 왔으나, 이러한 변인들의 하위 요인들 간의 관계를 구체적으로 검증하지는 못하고 있다.

이외에 Dirks와 Ferrin(2001)은 조직 신뢰에 대한 연구를 리뷰하면서, 조직 내 신뢰의 역할은 무엇인지 그리고 조직 신뢰가 다른 변인들 간의 매개 혹은 중재하는 변인 인지 혹은 결과인지에 대한 연구들이 필요하다고 하였다. 신뢰 변인의 역할에 대해 임금만족과 관련이 있는 변인들과 조직 효과성 간의 관계에서 조직 신뢰가 매개효과를 보인다는 최근 연구들이 있어왔다. 예를 들어 개인-조직 간 적합성과 조직 몰입 간의 관계에서 조직 신뢰가 매개효과를 보인다고 하였고(박성민, 김민영, 김민정, 2013), 조직 공정성 지각과 조직 성과 간의 관계에서도 조직 신뢰가 매개효과를 보인 것으로 나타났다(김대원, 박민철, 2012).

이에 본 연구에서는 임금만족이 조직 몰입에 미치는 효과에 대한 검증에 있어서, 선행 연구들의 제한점으로 언급된, 실질 임금 수준을 통제하여 임금만족이 조직 몰입에 미치는 순수한 효과에 대해 검증하였다. 비록 임금만족이 다양한 조직성과(이직, 수행 등)에 영향을 미치지만, 본 연구에서 조직 몰입을 종속

변인으로 설정한 이유는 다양한 연구에서 이직의도, 직무 수행 및 개인, 팀, 그리고 기업 성과를 유의미하게 예측하는 변인으로 검증되어 왔기 때문이다. 구체적으로 Meyer, Stanley, Herscovitch, 및 Topolnystsk(2002)의 메타분석 연구 결과, 조직 몰입은 이직, 결근과 부적절한 상관관계, 성과와 조직시민행동과는 정적인 상관관계가 존재하였다. Cooper-Hakim과 Viswesvaran(2005)의 연구에서도 조직몰입이 직무수행과 정적인 상관관계, 이직의도와 실제 이직과는 부적절한 상관관계가 있는 것으로 밝혀졌다. 이러한 이유로 조직몰입은 근로자의 직무수행과 관련된 핵심 변인으로 지속적으로 사용되어 왔다.

그리고 추가적으로 본 연구에서는 임금만족 하위 요인들이 조직몰입의 하위 요인들에 미치는 구체적인 영향에 대해 검증하였고 이 두 변인들 간의 관계에서 조직 신뢰 변인이 매개효과를 보이는 지를 살펴보았다.

## 이론적 배경

### 임금만족

임금만족은 보통 “종업원들이 조직의 목표 달성을 위해 요구되는 구체적인 행위를 제공하고 받는 대가에 대한 만족”(Milkovich & Newman, 2004)을 일컬으며, 조직으로부터 받는 대가로는 상여금, 보너스, 인센티브, 기본급과 같은 금전적 보상은 물론, 유급휴가, 각종 연금, 보험 등 이득이나 서비스를 통한 간접적 보상도 포함한다. 또한 Heneman(1985)은 임금만족을 “종업원들이 받고 있는 임금과 관련되어 갖는 주관적인 심리적 태도”로 정의하

고 임금만족이 임금수준, 복리후생, 임금인상, 임금체계 및 관리 만족이라는 총 4개 차원으로 구성되어 있다고 파악하였다. 이러한 개념화를 기초로 임금만족을 측정하기 위한 도구로 PSQ(Pay satisfaction Questionnaire)가 개발되었다(Heneman & Schwab, 1979). 그러나 PSQ의 타당도에 대한 연구들에서 임금수준 만족과 임금인상 만족은 한 차원으로 묶이는 경우가 많았으며(Carraher, 1991; Scarpello, Huber, & Vandenberg, 1988), 특히 국내에서 이뤄진 PSQ 타당화 연구에서도 한국인의 임금만족을 측정하는 데에는 임금수준, 복리후생, 임금체계 및 관리 만족 세가치 차원을 사용하는 것이 적절하다고 보고했다(이용운, 2000).

임금만족의 선행변인으로는 교육수준, 재직기간(Williams, McDaniel, & Nguyen, 2006), 연령(채창일, 2009), 자율성(Godeanu, 2012), 공정성(분배, 절차, 상호작용)(Fong & Shaffer, 2003) 등이 있는 것으로 밝혀졌으며, 결과 변인으로는 직무 수행, 이직 의도, 직무만족, 결근(Currall, Towler, Judge, & Kohn, 2005; Williams, et al., 2006), 조직신뢰(Top et al., 2012), 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior: OCB), 조직몰입(Balfour & Wechsler, 1996; Miceli & Mulvey, 2000) 등이 보고되었다.

### 조직 신뢰

조직신뢰란 조직과 신뢰라는 두 단어가 합성된 용어로, 조직에 대하여 구성원이 갖는 신뢰라고 볼 수 있다. 조직이란 특정한 목적 달성을 위해 여러 개체나 요소가 모인 체계 있는 집단을 일컬으며, 조직은 조직을 구성하는 종업원에게 복지나 서비스, 임금, 인센티브와 같은 혜택을 조직의 정책에 따라 제공한다

(정연양 등, 2003; Milkovich & Newman, 2004). 그리고 신뢰란 “상대방이 기꺼이 자신의 기대에 부응하여 행동할 것이라는 긍정적인 믿음”(박광국, 도운섭, 박선희, 1999), “다른 개인 혹은 집단이 약속한 것에 대해 믿어도 될 것이라는 일반적인 기대”(Rotter, 1967), 혹은 “상대방이 본인에게 이익이 되거나 최소한 해를 끼치지 않는 어떤 행동을 취할 확률이 충분히 높다는 기대 혹은 믿음”(Gambetta, 1988)으로 정의될 수 있다. 따라서 조직신뢰란 “회사의 정책 실행이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리상태”(장우석, 2007) 혹은 “조직이 종업원의 기여에 대하여 부여하는 가치, 그리고 복지에 대한 관심의 정도와 관련하여 종업원들이 형성하는 일반적인 지각”(Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986)으로 정의되고 있다. 조직 신뢰에 대한 정의가 다양한 것처럼 신뢰의 하위 구성개념들 역시 다양한 것으로 검증되어 왔다. Clark와 Payne(1997)은 신뢰의 하위 요인으로 능력, 개방성, 관심, 일관성 등을 들었다. Mayer, Davis 및 Schoorman(1995)은 능력, 상대방에 능력이 있다는 것이 증명되는 것, 정직하고 성실함, 언행일치에 따른 예측가능성, 관심과 도움, 지원을 아끼지 않는 사람이나 조직이 신뢰의 대상이 된다고 하였다.

개인의 조직에 대한 신뢰 수준에 따라 조직의 효율성이 달라질 수 있다. 신뢰 수준이 낮을 경우에는 신뢰할만한 정보를 획득하기 위한 상호작용에 더 많은 시간과 노력이 소요되고, 이에 따라 조직이나 팀의 효율성이 저하될 수 있다(김왕배, 이경용, 2002). 이에 비해 개인이 조직에 대한 신뢰 수준이 높을 경우, 솔직하고, 원활한 상호작용으로 인해 정보 획득

득을 위한 노력과 시간이 감소되고, 예측하지 못하는 비의도적 결과를 방지할 수 있고, 안정적이고 합리적 계산에 근거한 교환이 가능하게 된다. 즉 기업에서 신뢰는 업무의 성공적인 성취를 촉진하고 조직 구성원들을 하나의 조직으로 통합하게 해줄 수 있는 역할을 한다. 조직 내 신뢰가 높게 형성된 기업은 구성원들 간의 자발성과 협력의 질이 높기 때문에 높은 직무수행을 보일 수 있다.

조직 신뢰의 선행변인으로는 유능감, 공정성, 충성심, 개방성(Butler, 1991), 이타주의(Frost, Stimpson, & Maughan, 1978), 전문성(Giffin, 1967), 피드백(Hart, et al., 1986), 연령, 결혼 여부, 집단 응집(Gilbert & Tang, 1998), 능력(Mayer, et al., 1995), 임금만족(Top, et al., 2012) 등이 보고되었으며, 결과변인으로는 직무 수행(Li, Bai, Xi, 2011), 조직 몰입(김왕배, 이경용, 2002; 김호균, 2008; 김호정, 1999; 홍순복, 2010; Top et al., 2012), 이직의도(Erat, Erdil, Kitapci, & Comlek, 2012), 스트레스(Oktug, 2013), 조직시민행동(OCB), 상사의 공정성 지각(Wech, 2002)이 있는 것으로 밝혀졌다.

### 조직몰입

조직몰입은 “자신이 속한 조직과 자신을 동일시하고, 조직에 몰두하며, 조직 목표와 가치를 추구 수용하며, 조직을 위해 자발적으로 노력하려는 의지 그리고 조직 구성원으로 남아 있으려는 욕구”(Meyer & Allen, 1991; Mowday, Porter, & Steers, 1982)로 정의된다. 과거에는 조직몰입에 대해 단일 차원으로 개념화 하였지만 최근에서는 다차원적인 조직몰입에 대해 많은 연구들이 이뤄지고 있다. 대표적으로 Meyer과 Allen(1991)의 3가지 차원의

조직몰입(정서적, 규범적, 연속적 몰입)이 많이 사용되고 있다. 구체적으로 정서적 몰입(affective commitment)은 종업원의 조직에 대한 정서적 애착과 일체감을 나타낸다. 따라서 정서적 몰입 수준이 높을수록 조직의 목표나 가치를 적극 받아들여 조직 목표 달성에 기여하게 된다. 규범적 몰입(normative commitment)은 조직 재직에 대한 의무감을 반영한 몰입이다. Chen과 Fransisco(2003)는 규범적 몰입이 입사전 개인의 가정교육이나 문화적 사회화 과정을 통해 형성되거나 입사 후에 조직의 가치, 기대를 구성원들에게 전달하는 조직 사회화나 기업문화 경험을 통해 규범적 몰입이 변할 수 있다고 하였다. 따라서 규범적 몰입이 높은 조직 구성원은 조직의 문화, 정책, 규범에 잘 순응하게 된다. 연속적 몰입(continuance commitment)은 조직을 이직하게 되면 발생하게 되는 기회비용, 즉 회사를 그만둘 시 재취업의 어려움(대안의 부족), 금전적인 문제 등으로 발생하는 몰입이다.

조직몰입의 선행변인으로는 연령, 성별, 교육 수준, 재직 기간, 결혼 여부, 통제 소재, 공정성(분배, 절차, 상호작용 공정성), 자기 효능감, 조직 지원, 역할 모호성, 역할 갈등(Meyer et al., 2002), 피드백, 성취 욕구, 조직 의존성, 개인적 중요성(Steers, 1977), 임금만족(Balfour & Wechsler, 1996; Miceli & Mulvey, 2000), 조직신뢰(김호정, 1999; 서철현, 김상범, 2005; 정연양 등, 2003; Tan & Tan, 2000; Top et al., 2012), 상사 혹은 리더십관련 변인(이은경, 탁진국, 2010)들이 연구되어 왔고, 조직몰입의 결과 변인으로는 이직 의도, 조직시민행동(OCB), 결론, 직무 수행, 스트레스, 직장-가정 갈등(Meyer et al., 2002), 안전행동(문광수, 이재희, 오세진, 2011; 이범진, 박세영, 2013)이 보고되어 왔다.

## 연구 가설

### 임금 만족과 조직몰입

조직몰입은 다양한 변인들에 영향을 받지만, 조직과 관련된 선행변인 중 인사관리 관련 변인, 특히 임금 관리가 조직몰입에 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다(정연앙 등, 2003). 직원은 직무를 수행하고, 그에 대한 대가로써 조직으로부터 임금을 받는다. 이는 직무 수행과 임금이라는 직원과 조직 간 거래로 볼 수 있다. 사회교환이론(Social Exchange Theory: SET)에 따르면, 타인과의 일련의 상호작용으로 개인은 타인에 대해 어떠한 의무를 갖게 되며(Emerson, 1976), 지속적인 상호의존적 교환을 통해 개인과 타인 간 양질의 관계가 형성될 수 있다(Cropanzano & Mitchell, 2005). 즉 직원은 직무 수행을 제공하고 직원이 조직의 목표에 기여한 정도에 따라 조직은 임금을 제공하는, 이러한 교환관계가 거듭되면 조직몰입과 같은 양질의 관계로 이어질 수 있다. 구체적으로 정서적 몰입은 조직과의 동일시 그리고 관여를 말한다. 동일시와 관여는 긍정적 작업 경험들과 지지 그리고 공정성에 대한 지각에 영향을 받는다. 이러한 관점에 따라 임금에 대한 만족은 개인이 가치 있고, 인정받고 공정하게 처우를 받는다는 것을 반영하는 것이다(Tekleab, Takeuchi, & Taylor, 2005). 따라서 임금 수준 만족이 높을수록 개인은 조직에 애착과 관여를 하게 되고 이에 따라 정서적 몰입이 증가할 수 있다.

임금체계 및 관리와 관련된 요소에는 임금 결정에 일관적인 기준을 적용하고, 보상기준과 임금체계에 관련하여 명확하게 의사소통이 이뤄지며, 수행을 정확하게 평가하는 것 등이

있다(Dyer & Theriault, 1976; Howard, 1999). 따라서 임금체계 및 관리가 잘 이뤄질수록, 직원이 조직에 기여한 바가 임금에 잘 반영되며, 직원의 수행과 임금 간 관계가 명확해진다고 볼 수 있다. 따라서 임금체계 및 관리가 잘 이뤄지는 조직에 속해있는 직원은 조직과의 거래 관계를 지속하고자 할 것이다. 그리고 조직의 의사결정 절차나 지침들이 공정하게 운영되고 있다는 인식이 정서적 몰입에 가장 큰 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

조직은 임금 외에도 다양한 복리후생을 직원에게 제공한다. 복리후생제도는 임금과 근로조건을 보완하고, 직원들의 근로의욕을 고취시키고 동기를 유발하여 생산성을 향상시키고자 하는 제도로, 연금제도, 의료보험, 산모 관련제도, 유급휴가, 교육제도, 이윤 분배 등 다양한 형태로 나타나고 있다(문상정, 서철현, 양진연, 2012). 비록 대부분의 조직에서 모든 직원에게 유사한 복리 후생제도를 실행하지만 주관적으로 회사에서 실시하는 복리후생제도에 만족한 직원은 조직으로부터 거래 외적인 대가를 추가적으로 받았다고 인식할 것이다. 따라서 복리후생에 만족한 직원일수록 회사에서 더 많은 지지와 지원을 제공한다고 판단하게 되어 정서적 몰입이 증가될 수 있다. 앞서 언급한 내용들에 대해 다양한 연구들에서 임금만족의 하위 변인들과 정서적 몰입 간 유의한 관계를 보고해왔다(문상정 등, 2012; 서철현, 김상범, 2005; 정연앙, 1992; 정연앙 등, 2003; Cohen & Gattiker, 1994; Folger & Konovsky, 1989; Huber, Seybolt, & Venemon, 1992; McFarlin & Sweeney, 1992; Methieu & Zajac, 1990; Miceli & Mulvey, 2000).

정서적 몰입 외에 개인은 조직생활에 수반되는 부수적 보수나 이익(연금, 퇴직금, 지위

등)을 축적하기 위해, 혹은 이직에 따른 기존 이익에 대한 손실을 피하기 위해 연속적으로 조직 생활에 몰입하게 된다(Meyer et al., 2002). 따라서 개인이 그들의 임금 수준에 만족한다면 그 조직을 떠나는 것과 관련된 비용이 증가하게 되고 이에 따라 더 많은 희생을 하게 된다. 그리고 임금체계 및 관리에 대한 만족은 임금 결정 절차와 상호작용에 대한 공정성이 충족되었다는 것을 반영하고, 개인의 수행 수준이 임금에 객관적으로 반영된다고 지각하게 한다. 임금체계 및 관리에 대해 만족하는 직원들은 이직했을 경우, 해당 조직에서 공정하고 객관적인 임금결정 체계를 갖추고 있지 않을 수도 있기 때문에, 현 조직에 남아 있으려고 할 가능성이 높다. 임금 외에 제공되는 복리후생은 직원과 조직 간 직접적으로 거래되는 항목에 속하지는 않지만, 복리후생 역시 급여의 한 부분에 해당한다. 구체적으로 급여, 보너스 등의 직접적인 현금 지불과 연금, 보험 등과 같은 간접적인 비현금 지급을 포함한 모든 형태의 보상을 임금이라 할 수 있다. 따라서 복리후생 제도와 내용에 만족한 직원은, 본인이 이직했을 경우 이러한 추가적인 복리 후생에 대한 손실을 예상할 수 있다. Vandenberghe와 Tremblay(2008)의 연구에서도 임금수준, 임금 인상, 복지, 임금 구조 및 관리에 대한 만족이 연속적 몰입과 관련이 있는 현 조직을 떠나면 손해라는 지각과 유의미한 정적 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

개인과 조직 간의 관계에 있어서 임금 수준에 만족하는 직원들은 상호성 규범을 통해 본인이 조직 자원의 상당한 양을 받았다는 지각하게 되고 따라서 조직에 신세(indebtedness)를 졌다고 생각하게 된다. 이로 인해 본인이 소속된 조직에 더 재직해야 한다는 책임감과 의

무감을 가지게 할 수 있다. 김왕배와 이경용(2002)의 연구에 따르면 조직의 제도 및 절차 그리고 이에 대한 공정성 인식이 조직에 대한 정체성과 연대에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타나 임금 관련 제도와 절차에 만족할수록 규범적 몰입이 증가하는 것을 알 수 있다. Vandenberghe와 Tremblay(2008)의 연구에서도 임금수준, 임금 인상, 임금 구조 및 관리에 대한 만족이 규범적 몰입에 정적인 영향을 미쳤다. 조직이 개인 발전을 위한 복리후생(예: 훈련 기회 제공, 대학 등록금, 학원, 도서 비 지원 등)을 제공할 때에도 개인은 이에 대한 상호적 규범이 형성되고, 자신에 대한 조직 투자의 불균형 상태를 상보할 수 있도록 조직에 대한 의무감을 느낄 수 있다. 이와 관련하여 Wasti와 Can(2008) 그리고 김왕배와 이경용의 연구에서 복리 후생과 관련이 있는 훈련 제공과 고용안정 보장이 규범적 몰입과 유의미한 정적상관 관계를 보였다. 이러한 이론적 배경과 선행 연구 결과들을 바탕으로 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

**가설 1.** 임금만족은 조직몰입에 정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 임금만족과 조직몰입 간의 관계에서 조직신뢰의 매개효과

신뢰는 개인의 합리성에 입각한 계산을 통해(Coleman, 1990), 혹은 반복된 상호작용의 과정 속에서 형성된다(Zucker, 1986). Zucker(1986)는 신뢰의 원천으로 과정에 기초한 신뢰, 특성에 기초한 신뢰, 제도기반적 신뢰 3가지로 보았다. 따라서 조직에 대한 신뢰는 개인의 특성(성, 인종, 성격 등)뿐만 아니라 조직의 특



정한 절차나 제도 그리고 그 절차나 제도가 진행되는 과정에 의해서도 발생할 수 있다.

따라서 우선 기초적 신뢰가 형성, 유지되기 위해서는 직원과 조직 간 상호작용 중 대표적인 교환 관계인, 직무 수행과 임금 그리고 임금 외의 보상 간의 관계에서 적절하다는 지각이 선 순환적으로 반복되어야 한다(구자숙, 2005). 임금 수준과 복리후생에 대한 만족은 개인이 자각하는 상호작용 관계가 원만하고 적절하다는 것을 의미한다. 그리고 개인이 임금체계 및 관리에 대해 만족한다는 것은 임금이 결정되는 절차나 제도가 공정하고 객관적으로 진행된다고 지각하는 것이다. Konovsky와 Pugh(1994)는 직원이 조직 내에서 실시되는 의사결정 절차와 결과의 분배에 대해 공정하다고 지각하고 만족하는 것이 이러한 의사결정을 담당하고 있는 대상 즉 구성원, 상사, 팀, 조직에 대한 신뢰에 많은 영향을 미친다고 하였다(서재현, 2000). 구체적으로 임금만족은 수행평가와 많은 관련이 있다. 수행평가가 수행되는 과정과 결과가 개인의 임금에 많은 영향을 미칠 수 있다. 특히 수행평가에는 상사가 많이 관여되고, 다면평가를 실시한다면 자신을 평가한 동료, 상사, 부하 등 다양한 평가원들이 관여되기 때문에 임금에 대해 만족한다는 것은 수행평가에 대한 만족을 어느 정도 포함하고 있기 때문에, 임금에 만족하게 될 경우 상사와 동료와 같은 구성원의 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 그리고 임금에 대한 만족은 임금 절차나 제도 운영, 그리고 임금 수준과 복지에 대한 결정에 경영진들과 관리자들과 관여되어 있기 때문에(김성한, 2010), 경영진에 대한 신뢰에도 영향을 미칠 수가 있다. 따라서 임금 수준, 복리후생 그리고 임금 체계 및 관리에 대한 만족은 조직

과 개인 사이의 보다 장기적인 관계 성립의 수단이 될 수 있다. 비록 임금만족과 조직신뢰 간 관계에 대한 경험적 연구는 부족하지만, Top 등(2012)의 연구에서 직무만족의 하위 변인으로써 임금 수준과 복리 후생에 대한 만족이 조직신뢰에 유의한 영향을 미친다는 것이 검증되었고, 김성한(2010)의 연구에서는 임금에 대한 분배, 절차 공정성 지각이 조직신뢰에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Lewicki와 Bunker(1996)에 따르면 신뢰는 일반적으로 세 단계를 거친다. 초기에는 타산적 신뢰(calculus-based trust)로 신뢰를 어길 경우 발생하는 불이익이 신뢰 유지로부터 얻는 이익보다 크기 때문에 신뢰를 지키는 단계이다. 다음 단계는 지식의 신뢰(knowledge-based trust)로 상호간 교류가 증가하면서 상대방에 대한 경험과 지식이 축적되어 상대방의 행동에 대한 예측가능성이 높아져 상대방을 믿게 되는 단계이다. 마지막 단계는 동일화의 신뢰(identification-based trust)로 상대방의 목표, 가치 규범 등이 일치하는 것이 확인되면 서로를 대신 혹은 대변해 줄 것을 믿는 단계이다. 조직 내의 경영진, 관리자 그리고 구성원 간에 동일화 신뢰 단계까지 구축되면, 개인은 그들의 목표와 가치를 내면화 하고 조직의 목표 달성에 기여하게 된다. 동시에 조직 목표달성이 개인 욕구도 충족시킬 수 있다고 지각하기 때문에 조직에 대한 애착이 강해져 궁극적으로 조직에 대한 정서적 몰입 역시 증가하게 된다.

특히 경영진과 관리자들에 대한 신뢰는 조직 일체감을 형성하는 가장 기본적인 동기요인(Kramer, 2006; Kramer & Tyler, 1996), 이러한 신뢰는 조직 내에서 중요하고 실질적인 정보를 교환하는데 있어 불확실성을 제거하고, 업무 효율성을 높여 준다. 이는 직원들의 성취

감 경험을 증가시킬 수 있어 정서적 몰입을 강화할 수 있다(Czrnevale, 1995). 그리고 개인은 조직과 관계를 가지면서 투자를 하게 된다. 시간, 업무 수행 노력, 구성원들과의 인간관계, 그 조직에 특수한 기술 습득이 그 예이다(Huselid & Day, 1991). 경영진에 대한 신뢰가 구축되면 이러한 투자가 긍정적 결과로 돌아올 것이라고 믿고, 종업원들이 이 상호작용을 선호하며 조직과의 기존 거래를 계속 지속시키려 한다. 따라서 경영진 신뢰수준이 높다면 연속적 몰입 수준 역시 높아질 수 있다.

조직 내에서 규범적 몰입에 대한 가장 강한 요인은 조직이 종업원을 대하는 방식이다. 어떤 종업원이 조직에 들어가면 그들과 조직 사이에는 암묵적인 계약 또는 심리적 계약이 형성된다(Schein, 1990). 심리적 계약은 종업원 자신이 조직 구성원으로서 받게 되는 합당한 대우가 무엇인지에 대한 지각을 말한다. 따라서 조직이 심리적 계약을 존중한다고 믿을 때 종업원은 조직에 대한 책임, 의무감을 증가시키고 이에 따라 규범적 몰입이 증가할 수 있다.

조직의 경영진에 대한 신뢰 외에 구성원들에 대한 신뢰 역시 조직 몰입에 영향을 미칠 수 있다. 조직 내 자신이 속한 팀이나 부서의 구성원들 즉 상사나 동료들에 대해 신뢰할수록 갈등이나, 불신 등이 없고 상호 소속감과 편안함과 같은 정적인 정서를 경험할 가능성이 높아진다. 이는 인간관계의 결속력을 높이는 동시에 감시와 통제를 감소시켜(Gambetta, 1988) 응집력과 상호의존성이 증가된다. 즉 구성원들을 신뢰할수록 그들의 문제를 나의 문제로 인식하고 동료가 필요로 하는 것에 적절히 대응하는 동시에 이타주의적 인간관계를 발전시킨다(Podsakoff, MacKenzi, Moorman, & Fetter, 1990). 그 결과 동료와 본인의 성과가

증가하게 되고 이러한 상황이 반복된다면 조직에 대한 정서적 애착이 증가하게 되어 정서적 몰입이 증가할 수 있다(김호정, 1999).

Vandenberghe, Bentein 및 Stinghamber(2004)의 연구결과, 작업 집단 혹은 팀에 대한 몰입이 정서적 몰입보다 이직을 더 잘 예측한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직에 계속 머물지를 결정하는 데 있어 가장 중요한 요인이 직장 동료들과의 관계일 수 있다는 것을 나타내고 있다. 그리고 구성원들 간의 신뢰 수준이 높을수록 소속감과 편안함은 크다. 이직을 하게 되는 경우 이러한 심리적 이득은 사라지게 되기 때문에 계속 조직에 남아 있려 할 가능성이 높다. 따라서 구성원들에 대한 신뢰 수준이 높다면 본인이 속한 조직에 더 오래 동안 남아있을 가능성이 높기 때문에 연속적 몰입이 증가할 수 있다.

Meyer 등(2001)은 규범적 몰입이 입사 후 조직의 가치, 기대를 조직 구성원들이 전달하는 조직 사회화나 기업 문화 경험을 통해 규범적 몰입이 변화될 수 있다고 하였다. 구성원들에 대한 신뢰 수준이 높을수록 업무 관련 지식과 정보의 개방적인 교환 및 의사소통이 증가하게 된다. 이는 구성원 간 다양하고 폭넓은 지식과 기술을 공유하도록 해준다. 이러한 관계가 지속되었을 때 개인은 구성원들의 영향을 수용하고 구성원들에 대한 일체감, 책임감이 형성되며 기존의 태도나 가치 등을 수정, 조절하게 된다(김호정, 1999; Carnevale, 1995). 일반적으로 규범적 몰입이 높은 직원들이 이직하고자 할 때 죄의식이나 부담을 가지게 된다. 이는 그들이 조직에 대한 강한 의무나 책임감을 느끼기 때문이다. 따라서 구성원들에 대한 신뢰가 높을수록 일체감, 책임감 수준이 증가하게 되어 규범적 몰입이 증가할 수 있다.

위의 내용들을 종합하면 임금 만족 수준이 높을수록 조직신뢰가 증가하고, 조직신뢰가 증가하면 조직몰입이 높아질 것이라고 가정할 수 있다. 따라서, 조직신뢰의 하위 요인들, 경영진 신뢰와 구성원 신뢰는 임금만족의 하위 변인들인 임금수준, 임금체계 및 관리, 복리후생에 대한 만족과 정서적, 연속적, 규범적 조직몰입 간 관계를 매개할 것으로 기대할 수 있다. 기존의 조직신뢰에 관한 연구들에서 (Dirks & Ferrin, 2001; Guest, 1998)도 조직 신뢰가 다양한 심리적 구성개념 들 간의 관계에서 매개 효과를 보이는 “핵심 통합 개념(key integrative concept)”이라고 하였다. 이러한 내용을 바탕으로 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

**가설 2.** 임금만족은 조직신뢰에 정적인 영향을, 그리고 조직신뢰는 조직몰입에 정적인 영향을 미칠 것이다. 따라서 조직신뢰는 임금만족과 조직몰입 간 관계를 매개할 것이다.

본 연구에서 설정한 연구모형을 도식적으로 표현하면 그림 1과 같다.

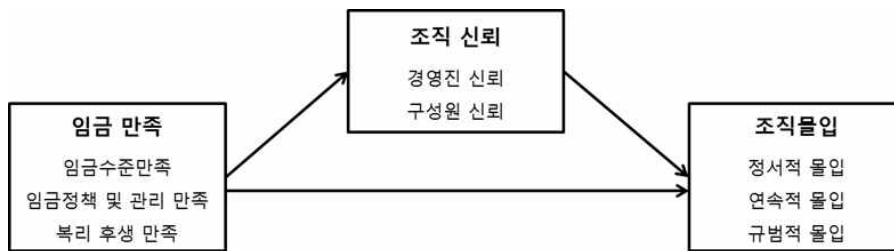


그림 1. 연구 모형

## 방 법

### 조사 대상

본 연구는 자기보고식 설문지를 활용하여 자료를 수집하였다. 다양한 직종에 종사하고 있는 근로자들 대상으로 총 500부의 설문지를 배포하였고 420부가 회수되었다(회수율 84%). 회수된 설문지들 가운데 불성실하게 응답한 10부의 설문지를 제외하고 최종적으로 410부가 분석에 사용되었다. 본 설문조사에 응답한 응답자들의 인구 통계학적 특성은 표 1에 제시되어 있다.

### 측정 도구

#### 임금 만족(Psychological Detachment)

임금 만족이란 종업원이 받고 있는 임금과 관련한 주관적인 심리적 태도로 정의된다 (Heneman, 1985). 직무만족은 조직 내에서 자신이 접하는 전반적인 상황에 대한 포괄적인 만족을 반영하는 개념이지만 임금 만족은 임금이라는 특정 조직 상황에 대한 만족을 말한다. 임금 만족은 임금수준, 임금인상, 복리후생, 임금구조 및 관리와 같은 네 가지 차원으로 존재한다는 연구 결과가 있었다(Heneman &

표 1. 응답자의 인구통계학적 특성

변인	구분	빈도(명)	비율(%)	변인	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	247	60.2%	직종	사무직	180	43.9%
	여성	163	39.8%		영업/마케팅	33	8%
나이	20-29세	157	38.3%	연구개발직	41	10%	
	30-39세	148	36.1%	기술직	37	9%	
	40-49세	87	21.2%	생산직	34	8.3%	
	50세 이상	18	4.4%	관리직	37	9%	
학력	중학교 졸업	2	0.5%	회사 규모	서비스직	37	9%
	고등학교 졸업	66	16.1%		기타	11	2.7%
	대학교 졸업	303	73.9%		1-100명	191	46.4%
	대학원 졸업	39	9.5%		101-500명	97	23.7%
결혼 상태	미혼	200	48.8%	501명 이상	122	29.8%	
	기혼	210	51.2%	직급	사원급	173	42.2%
맞벌이	유	116	55.2%		대리급	106	25.8%
	무	94	44.5%		과장, 차장급	86	21%
					부장급 이상	45	11%
전체		410	100%	전체		410	100%

주. 맞벌이 유무는 기혼자들만을 대상으로 응답하게 하였음. 따라서 전체 인원은 210명임

Schwab, 1985; Judge & Welbourne, 1994). 하지만 임금운영 제도에 따라 타당도에 문제가 있었다는 연구들이 존재하였고(Carraher, 1991; Scarpello, et al., 1988), 국내 이용운(2000)의 연구에서도 임금만족에 대한 구성개념으로 임금 수준, 복리후생, 임금 정책/관리의 3차원이 제시되었다. 이에 본 연구에서도 국내 실정에 맞는 KPSQ(Korean Pay Satisfaction Questionnaire)를 사용하였다. 총 20문항 중 요인 부하량 .50 이상인 문항들로 구성하여 총 13문항만을 사용하였다. 임금수준 만족 측정 문항의 예로는 “내가 현재 받고 있는 임금에 대해 만족한다”를 들 수 있고 임금정책/관리 만족은 “우리

회사의 임금 결정 과정의 공정성에 대해 만족한다”를, 복리후생만족은 “일반 다른 기업과 비교했을 때 우리 회사의 복리후생에 만족한다”를 들 수 있다. 문항 모두 Likert 5점 척도로 되어 있었으며 각 요인별 내적일치도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 임금 수준(6문항) .946, 임금정책/관리(3문항) .935, 복리후생(4문항) .948로 높게 나타났으며 전체 문항의 내적일치도 계수 역시 .944로 높게 나타났다.

#### 조직 신뢰(Organization Trust)

조직신뢰에 대한 정의와 측정도구는 다양하지만 본 연구에서는 Cook과 Wall(1980)이 개발

한 조직 신뢰 척도를 사용하였다. Cook과 Wall의 조직 신뢰 척도는 경영진 신뢰와 구성원 신뢰의 하위요인으로 구성되어 있다. 경영진 신뢰에 대한 측정 문항은 5문항이었고 그 예로는 “회사의 경영진은 종업원의 생각과 관점을 고려하고 이해하기 위해 노력한다”를 들 수 있다. 구성원 신뢰에 대한 측정 문항 역시 5문항이었고 그 예로는 “내가 필요할 때 함께 일하는 조직구성원들이 나를 도와줄 것이라고 믿는다”를 들 수 있다. 각 하위 요인별 내적일치도 계수는 경영진 신뢰 .850, 구성원 신뢰 .893으로 나타났으며, 전체 문항의 내적일치도 계수는 .913이었다.

#### 조직 몰입(Organizational Commitment)

Meyer와 Allen(1984, 1991)과 Meyer, Allen, 및 Gellatly(1990)의 조직 몰입 척도를 축소해서 사용한 김원형(1995)의 척도를 사용하였다. 조직 몰입은 정서적 몰입, 연속적 몰입, 규범적 몰입의 하위 요인들로 구성되어 있었다. 정서적 몰입의 경우 4문항을 사용하였고 측정 문항의 예로는 “내가 지금 다니는 회사의 문제를 나의 문제인 것으로 느낀다.”를 들 수 있다. 정서적 몰입 문항들의 내적 일치도 계수는 .889이었다. 연속적 몰입은 3문항으로 측정하였고 측정 문항의 예로는 “나는 회사에 계속 다니는 이유 중 하나는 다른 생활 방안이 될 수 있는 대안이 없기 때문이다.”를 들 수 있다. 연속적 몰입 문항들의 내적일치도 계수는 .830이었다. 규범적 몰입 역시 3문항으로 측정하였고 측정 문항의 예로는 “나는 개인적 이익 때문에 회사를 자주 바꾸는 것은 옳지 않다고 생각한다.”를 들 수 있다. 규범적 몰입 문항들의 내적일치도 계수는 .878이었다.

#### 분석절차

본 연구의 가설을 검증하기 위해 SPSS 21.0과 AMOS 21.0을 사용하였다. 측정도구의 신뢰도 검증을 위해 내적 일치도 계수를 산출하였고 측정변수가 잠재변수를 적절하게 측정하는지 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 모수추정방식은 최대우도법을 이용하였고, 모형의 적합도는  $\chi^2$  검증과 GFI, RMR, CFI, NFI, TLI, RMSEA를 통해 평가하였다. 또한 주요 측정변수들의 상관관계를 알아보기 위해 Pearson 적률상관 분석을 실시하였다. 마지막으로 조직신뢰의 매개효과 분석을 위해 위계적 회귀분석을 사용하였으며, 성별, 연령, 학력, 결혼여부, 직급과 같은 인구 통계학적 변인 외에 개인 월 소득과 가족의 월 소득을 회귀분석 1단계에 투입하여 통제하였다. 매개 경로가 유의미한지 검증하기 위해 추가적으로 Sobel test를 실시하였고 조직 신뢰의 매개효과를 더 엄격하게 검증하기 위해 bootstrap 검증(5000회)을 실시하였다.

## 결 과

#### 각 측정도구들의 요인분석 결과

본 연구에서 사용한 측정도구들의 요인구조 확인을 위한 확인적 요인 분석 결과가 표 2에 제시되어 있다. 조직몰입의 경우 RMR 값이 기준치인 .05보다 높았고, 조직신뢰의 경우는 GFI와 TLI가 기준치인 .90보다 작지만 근접한 수치를 보였으며, RMSEA는 기준치인 .10보다 높았다. 하지만 전체적인 지수들을 모두 고려했을 때 수용 가능한 것으로 확인 되었다. 각

표 2. 척도별 확인적 요인분석 결과

변인	$\chi^2$	df	GFI	RMR	CFI	NFI	TLI	RMSEA
임금만족	267.06**	62	.908	.027	.965	.954	.955	.090
조직몰입	111.18**	41	.955	.067	.971	.956	.962	.065
조직신뢰	211.18**	26	.891	.045	.919	.909	.888	.132

잠재변수에서 측정변수로 하는 모든 회귀계수는 임금만족의 경우 22.51-31.16, 조직몰입의 경우 8.10-19.01, 그리고 조직신뢰의 경우 12.87-15.61로 1.965 보다 높아 유의미하였고, 측정변수들의 잠재변수들에 대한 표준화된 회귀계수의 적재치(.51-.92)는 모두 .5이상이었다

주요 변인들의 평균, 표준편차 및 변인들 간의 상관관계

본 연구에서 측정된 변인들의 평균, 표준편차 및 변인들 간의 상관관계가 표 3에 제시되어 있다. 상관관계 결과를 살펴보면 임금수준 만족은 임금정책/관리 만족( $r = .800, p < .01$ ), 복리후생( $r = .691, p < .01$ )과 유의미한 정적 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 정서몰입( $r = .600, p < .01$ ), 연속몰입( $r = .249, p < .01$ ), 규범몰입( $r = .353, p < .01$ ), 그리고 경영진 신뢰( $r = .525, p < .01$ )와 구성원 신뢰( $r = .471, p < .01$ )와 유의미한 정적 상관관계가 존재하였다. 임금정책/관리 만족 역시 복리후생( $r = .733, p < .01$ )과 유의미한 정적 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 정서몰입( $r = .648, p < .01$ ), 연속몰입( $r = .143, p < .01$ ), 규범몰입( $r = .353, p < .01$ ), 그리고 경영진 신뢰( $r = .637, p < .01$ ), 구성원 신뢰( $r = .545, p < .01$ )와 유의미한 정적 상관관계가 존재하였다. 복리후생 만족 또한 정서몰입( $r = .639, p <$

.01), 연속몰입( $r = .225, p < .01$ ), 규범몰입( $r = .368, p < .01$ ), 그리고 경영진 신뢰( $r = .479, p < .01$ ), 구성원 신뢰( $r = .478, p < .01$ )와 유의미한 정적 상관관계가 존재하였다.

정서몰입은 연속몰입( $r = .202, p < .01$ ), 규범몰입( $r = .498, p < .01$ ) 그리고 경영진 신뢰( $r = .440, p < .01$ )와 구성원 신뢰( $r = .531, p < .01$ )와 정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 연속몰입 역시 규범몰입( $r = .422, p < .01$ ) 그리고 경영진 신뢰( $r = .119, p < .01$ )와 구성원 신뢰( $r = .115, p < .01$ )와 정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 규범몰입 또한 경영진 신뢰( $r = .251, p < .01$ ), 구성원 신뢰( $r = .558, p < .01$ )와 정적인 상관관계를 보였다. 경영진 신뢰는 구성원 신뢰( $r = .700, p < .01$ )와 정적 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 추가적으로 월 소득은 임금만족, 조직몰입, 조직신뢰의 모든 하위 변인들과 유의미한 정적상관관계를 보였다. 이에 비해 가정 월 소득은 임금수준 만족과만 유의미한 상관관계를 나타냈다.

#### 연구가설의 검증

임금만족과 조직신뢰가 조직몰입에 미치는 효과에 대한 위계적 회귀분석 결과가 표 4에 제시되어 있다. 다중 공선성 진단 결과 분산 팽창요인(VIF) 값이 1.063에서 3.865 사이로 다

표 3. 주요 변인들의 상관계수 및 평균과 표준편차

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. 성별	-														
2. 결혼여부	.125*	-													
3. 연령	.198**	.606**	-												
4. 월 소득	.269**	.356**	.420**	-											
5. 가정 월 소득	.033	.065	.109*	.218**	-										
6. 학력	.141**	.018	.003	.295**	.113*	-									
7. 지급	.257**	.422**	.533**	.550**	.111*	.089	-								
8. 임금수준만족	.140**	.042	.109*	.311**	.112*	.037	.038	-							
9. 임금정책만족	.097*	-.046	.058	.249**	.089	.058	.003	.800**	-						
10. 복리후생만족	.094	-.019	.063	.229**	.073	.037	-.004	.691**	.733**	-					
11. 정서몰입	.143**	-.009	.098*	.306**	.086	.114*	.101*	.600**	.649**	.639**	-				
12. 연속몰입	.077	.112*	.124*	.154**	.071	.050	.102*	.249**	.143**	.225**	.202**	-			
13. 규범몰입	.036	.029	.057	.152**	.039	.123**	.049	.353**	.353**	.368**	.408**	.422**	-		
14. 경영진 신뢰	.092	-.028	.062	.240**	.071	.066	.070	.525**	.637**	.559**	.559**	.047	.294**	-	
15. 구성원 신뢰	.109*	-.066	.005	.202**	.089	.080	.005	.471**	.545**	.478**	.531**	.115*	.344**	.700**	-
M	.60	.51	33.80	288.1	645.11	2.92	2.64	2.74	2.71	2.68	3.02	3.06	3.30	3.04	3.26
SD	.49	.50	8.46	162.5	209.33	.52	1.88	.89	.94	.98	.86	.84	.64	.75	.69

주. 성별: 0=여, 1=남; 결혼여부: 0=미혼, 1=기혼으로 더미(dummy) 변수 처리함

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

중 공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다. 표 4에 제시된 바와 같이 정서적 몰입에는 임금정책 및 관리( $\beta = .294, p < .01$ )와 복리후생( $\beta = .325, p < .01$ )에 대한 만족이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 연속적 몰입에는 임금수준( $\beta = .285, p < .01$ ), 임금정책 및 관리( $\beta = -.234, p < .01$ ), 복리후생( $\beta = .190, p < .01$ )에 대한 만족 모두가 유의미한 영향을 미쳤다. 다만 임금정책에 대한 만족은 임금수준과 복리후생과는 다르게 부적인

영향을 미치는 것으로 나타났다. 규범적 몰입에는 복리후생( $\beta = .211, p < .01$ )에 대한 만족만이 유의미한 영향을 미쳤다. 따라서 임금 만족이 조직몰입에 정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 부분적으로 지지되었다.

조직 신뢰가 조직 몰입에 미치는 영향을 살펴보면, 경영진에 대한 신뢰는 연속적 몰입( $\beta = -.188, p < .05$ )에만 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 구성원신뢰는 정서적 몰입( $\beta = .160, p < .05$ )과 규범적 몰입( $\beta = .208, p$

표 4. 임금만족과 조직 신뢰가 조직몰입에 미치는 영향

준거변인	정서적 몰입			연속적 몰입			규범적 몰입		
	모형 1	모형 2	모형3	모형1	모형2	모형3	모형1	모형2	모형3
1단계									
성별	.070	.028	.020	.031	.009	.007	-.009	-.036	-.043
결혼여부	-.155*	-.062	-.051	.039	.045	.046	-.027	.022	.033
연령	.076	.015	.022	.053	.041	.042	.036	.002	.008
직급	-.090	.051	.055	-.016	.031	.030	-.047	.038	.041
학력	.009	.046	.042	.010	.035	.035	.088	.114*	.110*
월소득	.354**	.007	.075	.107	.012	.011	.137*	-.024	-.039
가정 월소득	.017	.007	-.001	.039	.028	.027	.057	.049	.042
2단계									
임금수준		.103	.096		.285**	.286**		.133	.125
임금정책/관리		.294**	.219**		-.234**	-.246**		.092	.026
복리후생		.325**	.293**		.190**	.184*		.211**	.183
3단계									
경영진 신뢰			.086			-.188*			-.044
구성원 신뢰			.160*			.106			.208**
R <sup>2</sup>	.121	.505	.535	.031	.099	.114	.036	.174	.198
조정 R <sup>2</sup>	.105	.492	.521	.014	.076	.087	.019	.153	.174
F값	7.86**	40.56**	37.56**	1.85	4.38**	4.23**	2.15*	8.36**	8.14**
△R <sup>2</sup>		.384	.030		.068	.015		.138	.025

주. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$



< .01)에 정적인 영향을 미쳤다.

임금만족이 조직 신뢰에 미치는 영향에 대한 결과는 표 5에 제시되어 있다. 다중 공선성 진단 결과 분산팽창요인(VIF) 값이 1.062에서 3.411까지 인 것으로 나타나 다중 공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다. 임금수준에 대한 만족은 경영진 신뢰와 구성원 신뢰 모두에 유의미한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다, 임금정책과 복리후생에 대한 만족은 경영진 신뢰(임금정책 및 관리:  $\beta = .499, p < .01$ ; 복리후생:  $\beta = .201, p < .01$ )와 구성원 신뢰(임금정책 및 관리:  $\beta = .485, p < .01$ ; 복리후생:  $\beta = .155, p < .05$ ) 모두에 유의미

한 영향을 미쳤다.

가설 2의 매개효과를 검증하기 위해서 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 방식을 사용하였다. Baron과 Kenny의 매개효과 검증에 위해서는 네 가지 조건이 충족되어야 한다. 우선, 독립변인이 매개변인에 통계적으로 유의미한 영향을 미쳐야 하고, 둘째, 매개변인이 종속변인에 유의미한 영향을 미쳐야 한다. 셋째, 독립변인이 종속변인에 유의미한 영향을 미쳐야 한다. 넷째, 유의미한 매개효과를 결론 내리기 위해서는 독립변인이 종속변인에 미치는 효과크기는 매개변인이 통제되었을 때 감소해야 한다. 매개변인을 통제한 후 독립변인

표 5. 임금만족이 조직신뢰에 미치는 영향

준거변인	경영진 신뢰		구성원 신뢰	
	모형 1	모형 2	모형1	모형2
1단계				
성별	.039	.005	.069	.038
결혼여부	-.142*	-.041	-.138*	-.058
연령	.052	-.009	.016	-.033
직급	-.074	.056	-.126*	-.017
학력	-.021	.007	-.006	.020
월소득	.301**	.062	.286**	.081
가정 월소득	.018	.013	.046	.925
2단계				
임금수준		-.035		.035
임금정책/관리		.499**		.485**
복리후생		.201**		.155*
R <sup>2</sup>	.078	.433	.077	.323
조정 R <sup>2</sup>	.062	.419	.061	.306
F값	4.83**	30.38**	4.81**	19.03**
ΔR <sup>2</sup>		.355		.245

이 종속변인에 미치는 효과가 유의미하지 않다면 완전 매개의 효과를, 그 회귀계수 값이 감소하였지만 여전히 유의미하다면 부분매개 효과를 보인다고 해석할 수 있다.

앞선 세 가지 조건이 충족된 변인들에 대해 매개효과를 검증하였고 그 결과는 표 6에 제시되어 있다. 매개 효과 분석 결과 임금정책/

관리와 정서적 몰입 간의 관계에서 구성원 신뢰가, 임금정책/관리와 연속적 몰입 간의 관계에서 경영진 신뢰가, 복리 후생과 정서적 몰입간의 관계에서 구성원 신뢰가, 복리 후생과 연속적 몰입간의 관계에서 경영진 신뢰가, 복리후생과 규범적 몰입간의 관계에서 구성원 신뢰가 부분매개 하는 것으로 검증되었다. 그

표 6. 조직 신뢰의 매개효과 분석 결과

예측변인 (A)	매개변인 (B)	준거변인 (C)	분석	경로	B	SE	Z	간접효과	95% CI
임금정책/관리	구성원 신뢰	정서적 몰입	1	A→B	.376***	.032			
			2	B→C(A통제)	.297***	.054	4.948**	.112	.065
			3	A→C	.555***	.037		(SE=.025)	.163
			4	A→C(B통제)	.443***	.040			
임금정책/관리	경영진 신뢰	연속적 몰입	1	A→B	.325***	.027			
			2	B→C(A통제)	-.284**	.087	-3.157**	-.092	-.164 -.024
			3	A→C	.108*	.047		(SE=.036)	
			4	A→C(B통제)	.200***	.085			
복리후생	구성원 신뢰	정서적 몰입	1	A→B	.310***	.032			
			2	B→C(A통제)	.337***	.051	5.416***	.105	.065
			3	A→C	.527***	.035		(SE=.022)	.148
			4	A→C(B통제)	.422***	.037			
복리후생	경영진 신뢰	연속적 몰입	1	A→B	.258***	.027			
			2	B→C(A통제)	-.307***	.080	-3.535***	-.079	-.145
			3	A→C	.182***	.044		(SE=.028)	-.032
			4	A→C(B통제)	.261***	.048			
복리후생	구성원 신뢰	규범적 몰입	1	A→B	.310***	.032			
			2	B→C(A통제)	.196***	.048	3.733***	.061	.031
			3	A→C	.235***	.031		(SE=.016)	.094
			4	A→C(B통제)	.174***	.034			
임금만족	조직 신뢰	조직 몰입	1	A→B	.383***	.028			
			2	B→C(A통제)	.153**	.053	2.812**	.059	.012
			3	A→C	.390***	.029		(SE=.025)	.111
			4	A→C(B통제)	.331***	.036			

주. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ , Z값은 Sobel test 결과 값임.

리고 전체 변인들 간의 매개효과 검증에서도 임금만족과 조직몰입간의 관계에서 조직 신뢰가 부분 매개 하는 것으로 나타났다.

조직 신뢰에 의한 간접 효과의 검증을 위해 Sobel test를 실시하였다. 그 결과 모든 매개효과에서 유의한 Z값을 보였다. 추가적으로, 조직 신뢰의 매개효과를 더 엄격하게 검증하기 위해 bootstrap 검증(5000회)을 실시하였다. 앞서 Baron과 Kenny(1986)의 방식으로 매개효과를 검증할 때와 동일하게 성별, 결혼여부, 연령, 직급, 학력, 월 소득, 가정 월 소득을 공변량으로 통제하고 bootstrap 검증을 실시하였다. 분석결과 모든 매개효과와 간접효과 계수에 대한 신뢰구간에서 0을 포함하지 않아 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 가설 2 역시 부분적으로 지지되었다.

## 논 의

본 연구는 실질 임금 수준을 통제하여 임금만족이 조직 몰입에 미치는 순수한 효과에 대해 검증하고, 탐색적으로 임금만족 하위 요인들이 조직몰입의 하위 요인들에 미치는 구체적인 영향과, 두 변인간의 관계에서 조직 몰입이 매개 효과를 보이는 지를 검증하였다.

분석결과, 우선 임금만족이 조직몰입에 미치는 효과에 있어 임금만족 하위 요인 중에 복리후생에 대한 만족이, 정서적, 연속적, 규범적 몰입 모두에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 임금 만족 중 복리후생 만족이 근로자들의 조직몰입에 가장 큰 영향을 미친다고 할 수 있다. 또한 정서적 몰입에 대한 영향에 있어서 복리 후생의 표준화된 회기 계수( $\beta=.325$ )가 가장 큰 것으로 나타나, 상대

적으로 다른 몰입에 비해 중요시 되는 정서적 몰입에도 복리후생의 영향이 큰 것을 알 수 있다. 이러한 연구 결과가 나타난 이유는, 복리 후생에 만족한 직원일수록 회사에서 더 많은 지지와 지원을 제공한다고 판단하게 되고 이에 따라 조직에 대한 긍정적인 정서를 경험하고, 이직하면 손해라는 판단이 드는 동시에 조직에 대한 의무감과 책임감이 증가되었기 때문이라고 할 수 있다.

이에 비해 임금 수준에 대한 만족은 연속적 몰입에만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 임금 만족이 조직 몰입에 미치는 효과를 검증한 선행 연구들(심영국, 류재숙, 2006; 안세길, 2007; 정연양 등, 2003; Mohamed et al., 2012; Top et al., 2012; Vandenberghe & Tremblay, 2008)과는 다른 결과이다. 이는 기존 연구에서는 임금 수준 만족이 조직 몰입에 미치는 효과를 연구할 때 실질 임금을 통제하지 못했지만, 본 연구에서는 개인의 실질 임금을 통제한 후 임금 수준 만족이 조직 몰입에 미치는 순수한 효과를 검증했기 때문에 이러한 상반된 결과가 도출되었다고 할 수 있다.

임금 정책/관리 만족은 정서적 몰입에는 정서적인 영향을 미쳤지만 연속적 몰입에는 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 임금 정책에 대한 만족이 높을수록 연속적 몰입이 감소한다는 것이다. 이러한 결과는 임금 정책이나 관리 지침이 공정하게 확립되어 있고, 실제 정책이나 관리 지침에 대한 집행이 정확하게 지켜진다고 인식할 경우, 임금 상승이나, 성과급에 대한 결정에 있어서 제도적 유연성이 적다고 인식될 수 있어, 연속적 몰입이 감소할 가능성이 있다(김왕배, 이경용, 2002). 그리고 선행연구에 따르면 조직 공정성에 대한 지각이 정서적 몰입에 강한 영향을 미치는 것

으로 검증되었다. 따라서 임금 정책이나 관리 지침에 대한 만족 수준이 높은 경우 정서적 몰입이 증가하면서 상대적으로 연속적 몰입은 감소했을 수도 있다.

임금 만족을 통제 한 후 조직 신뢰가 조직 몰입에 미치는 효과에 대한 결과에 있어서는, 경영진 신뢰는 연속적 몰입에만 부적인 영향을 미쳤고, 구성원에 대한 신뢰가 정서적 몰입과 규범적 몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 경영진 신뢰가 연속적 몰입에 부적인 영향을 미쳤다는 결과는 일부 기존의 선행연구들(김호정, 1999; Mohamed et al., 2012; Top et al., 2012)과는 불일치하지만 Bussing(2002) 그리고 김왕배와 이경용(2002)의 결과와는 일치하고 있다. 한 개인이 본인이 재직하는 조직의 경영진을 신뢰할 경우 본인의 노력 혹은 성과에 따라 경영진이 이에 대한 충분한 보상 혹은 안정적인 고용을 제공할 수 있다고 지각할 수 있다. 이에 일종의 심리적 계약이 형성 혹은 유지되고, 이에 다른 조직으로 이직하려는 의도나 회사에서 쌓아온 것을 포기할 수 없다는 생각이 감소하여 연속적 몰입에 감소했을 것으로 판단된다. 그리고 한국사회의 경우, 경영진을 평소에 만나기 어렵고, 같이 업무를 수행하지 않기 때문에, 소속감이나 애착, 가족 같은 느낌을 경영진에게 갖기 어려워 정서적 몰입에 유의미한 영향을 미치지 않았을 수 있다. 또한 규범적 몰입은 조직 내 사회화 혹은 구성원들 간의 장기간 경험을 통해 변화할 수 있지만 정서적 몰입과 마찬가지로 경영진과 직, 간접적인 경험을 할 기회가 매우 드물기 때문에 경영진에 대한 신뢰가 규범적 몰입에 영향을 미치지 않았을 것이다. 이에 반해 구성원들 간 신뢰가 형성되어 있을 경우 평소에 업무를 진행하면

서 긍정적인 정서, 애착, 가족 같다는 경험을 할 가능성이 높고, 이러한 긍정적인 경험들이 지속될 경우 정서적 몰입과 규범적 몰입 증가에 정적인 영향을 미칠 수 있다.

이러한 연구 결과가 나타난 또 다른 이유로 각 연구에서 사용한 연속적 몰입에 대한 설문 문항에 차이를 들 수 있다. 특히 연속적 몰입에는 현재 조직을 떠나게 될 때의 손해에 대한 감수가 어느 정도 되는지와, 대안의 부족이 함께 포함되어 있다. 하지만 대안의 부족 즉 이직 가능성은 시장 상황에 따라 달라질 수 있기 때문에 연구 시점이나 국가, 직무 특성에 따라 그 결과가 달라질 수 있다. 따라서 후속 연구에서는 이러한 연속적 몰입의 하위 요인들에 대한 세밀한 측정을 바탕으로 한 연구가 이뤄질 필요가 있다.

그리고 기존 선행 연구(김왕배, 이경용, 2002; 김호정, 1999; Top et al., 2012)에서는 조직 신뢰 중 경영진에 대한 신뢰가 동료에 대한 신뢰보다 조직 몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 선행연구들에서는 한국에서 경영진들의 지도력이나 경영자의 책임과 의무가 신뢰의 대상이 된다고 하였다. 하지만 본 연구에서는 구성원들에 대한 신뢰 즉 상사나 팀 혹은 부서 구성원들 간의 신뢰가 조직 몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 일반적으로 근로자들이 경영진과 직접적으로 업무수행을 하지 않고 면 대 면으로 만날 수 있는 기회가 매우 드물기 때문에 신뢰를 형성하기 어려웠을 수도 있다. 그리고 최근 많은 기업들이 팀으로 과업을 수행하기 때문에 경영진 보다 팀 구성원들에 대한 신뢰가 조직 몰입에 더 많은 영향을 미쳤을 수도 있다.

이러한 결과는 국내에서의 조직 신뢰가 수

직적 관계에 기초하기 보다는 수평적인 관계에 기초한다는 것을 보여주고 있다. 즉 조직몰입에 영향을 미칠 수 있는 경영자의 책임과 의무가 신뢰의 대상이기 보다는 구성원들 간의 화합이나, 응집력, 애착, 이해관계, 작업 집단이나 팀 내 규범 등의 요인들이 신뢰의 대상이 된다고 할 수 있다. 그리고 상사들의 근로자들에 대한 배려, 약속이행, 근로자 자기개발지지 등도 구성원들의 신뢰 형성에 중요한 요인이라고 할 수 있다.

임금만족이 조직 신뢰에 미치는 영향을 살펴보면, 임금 수준은 경영진 신뢰와 구성원 신뢰 모두에 유의미한 영향을 미치지 않았고 임금정책/관리와 복리후생에 대한 만족이 경영진과 구성원 신뢰에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과 역시 앞서 언급한 바와 같이 개인의 실질 임금을 통제 한 후 임금 수준이 조직 신뢰에 미치는 순수한 효과를 검증했기 때문에 이러한 결과가 도출되었다고 할 수 있다. 이를 반영하듯 표 5에서 개인의 월 소득은 경영진 신뢰와 구성원 신뢰 모두에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 임금만족과 관련된 연구에서는 실질적인 소득을 조사하여 통제하고 분석하였을 때, 임금 수준 자체가 아닌 지각된 만족도가 결과 변인에 영향을 미치는 순수한 효과를 검증할 수 있다. 그리고 기존 선행연구에 따르면 분배 공정성과 절차 공정성에 대한 지각이 정서적 몰입에 강한 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 따라서 임금 정책 및 관리에 대해 만족한다는 것은 조직의 분배, 절차 공정성과 깊은 관계성이 있기 때문에 이러한 결과가 도출되었다고 할 수 있다.

마지막으로 일부 임금만족의 하위 요인들과 조직몰입의 하위 요인들 간의 관계에서 경영

진, 구성원 신뢰가 부분 매개한 것으로 나타났다. 그리고 전체 임금만족과 조직몰입 간에서도 조직신뢰가 부분 매개 한 것으로 나타났다. 즉 임금만족이 조직몰입에 직접적인 영향도 미치지 않지만, 조직 신뢰를 거쳐 조직 몰입에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 임금만족이 근로자들의 수행에 영향을 미치는 조직 태도 변인들에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있고, 특히 임금정책 및 관리와 복리후생에 대한 만족이 조직 신뢰와 조직 몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 결과는 조직 임금 관리가 근로자의 동기 부여 기능을 하기 위해 고려해야 할 사항들에 대해 알려준 결과라고 할 수 있다.

이러한 연구결과들을 바탕으로 한 본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, Vandenberghe와 Tremblay(2008)는 임금 만족의 결과변인들에 대한 검증 시, 실질 임금을 통제하는 것이 순수한 임금만족의 효과를 검증하는 데 매우 중요하다고 했지만, 선행연구들에서는 그렇게 하지 못했다. 본 연구에서는 실제 근로자들이 조직에서 받고 있는 실질 임금 수준을 통제하고 순수한 임금만족 변인의 효과를 검증했다. 이에 기존 임금 수준 만족이 조직몰입 특히 정서적 몰입에 유의한 영향을 미친다는 선행 연구들의 결과와는 다른 결과가 도출되었다. 실제로 본 연구에서 통제했던 실질 임금과 가족 소득을 통제하지 않고 회귀분석을 실시한 결과 임금수준 만족은 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .121, p < .05$ ). 하지만 실질 임금과 가족 소득을 통제하지 않고 임금 수준에 대한 만족이 경영진 그리고 구성원 신뢰에 미치는 효과를 분석했을 때에는 여전히 유의미한 영향을 미치지 않았다. 따라서 실질 임금을 통제하고 분석하는

것은 임금만족이 조직 몰입에 미치는 효과를 검증할 때 더 중요한 시사점을 제공한다고 할 수 있다. 하지만, 실질 임금을 통제된 연구들이 많이 부족하기 때문에 더 많은 후속 연구가 필요하고 후속 연구에서도 실질 임금 통제 여부에 따라 결과가 어떻게 달라지는 지에 대해 검증할 필요가 있다.

둘째, 본 연구 결과 조직몰입 증가에 복리후생이 중요함을 시사하고 있다. 구체적으로 정서적, 연속적, 규범적 몰입 모두에 복리후생 만족이 유의미한 정적 영향을 미쳤고, 정서적 몰입에 미치는 상대적 영향력은 복리후생 만족( $\beta = .325$ )이 임금정책 및 관리 만족( $\beta = .294$ )보다 더 큰 것으로 나타났다. 그리고 복리후생이 규범적 몰입에도 유의한 영향을 미쳤다. 이는 복리후생에 만족할수록, 조직에 은혜 혹은 신세(indebtedness)를 졌다는 느낌을 가지게 하여, 조직에 더 책임감을 느끼게 된다는 것이다. 이러한 결과는 조직 입사 이후 사회화 과정을 통해 규범적 몰입도 변화될 수 있다는 것을 보여주고 있다. 특히 Meyer와 Herscovitch(2001)는 정서적 몰입이 낮을 때 규범적 몰입이 조직 성과에서 중요한 역할을 할 수 있다고 하였다. 최근 감축, 인수, 합병 등으로 실적이 증가되고, 평생직장의 개념이 사라진 상황에서 조직에 대한 높은 수준의 정서적 애착을 가지기 힘들다고 할 수 있다. 따라서 복리후생 만족을 통해 규범적 몰입을 증가시킬 수 있다는 결과는 현 시대에 더 많은 시사점을 제시해 줄 수 있다. 종합하면, 임금수준보다는 복리후생이 조직이 근로자들에게 더 많은 관심과 지원을 한다는 지각을 하게하고, 이에 조직에 대한 애착과, 나가면 손해라는 생각 그리고 책임과 의무감이 발생하여 조직 몰입을 증가시킨다고 해석할 수 있다. 따

라서 조직에서는 근로자들이 만족할 만한 복리후생의 내용이나 수준에 대한 고려가 선행되어야만 임금관리의 주요 목적인 수행증가와 우수 구성원 유지를 이뤄낼 수 있다고 하겠다. 특히 근로자들의 복리후생에 대한 선호도를 조사하여 유인가(valence)가 있는 복리후생 항목을 제시하는 것이 중요할 것으로 판단된다.

셋째, 본 연구는 임금만족, 조직신뢰, 조직몰입 각 변인들의 세부 하위 요인들 간의 구체적인 관계성을 검증했다. 임금만족과 조직몰입에 대한 선행 연구들에서 하위 변인들 간의 구체적 관계성에 대한 연구는 부족했다(심원술, 전옥규, 2006; Becker, 1992; Vandenberghe & Tremblay, 2008). 모호하게 임금만족이 높으면 조직몰입과 조직 신뢰가 증가할 것이라는 연구보다는 임금만족의 하위 요인이 어떻게 영향을 미치느냐에 대한 분석이 더 중요하다(최동주, 이묘숙, 최용석, 2010). 본 연구 결과 임금만족의 하위 요인이 각각의 몰입뿐만 아니라 조직 신뢰의 하위요인에도 미치는 영향이 상이하다는 것을 알 수 있었다. 이러한 결과는 이들 변인간의 관계에 대한 더 구체적인 이해를 가능하게 하였고 임금만족의 하위차원들이 조직 태도 변인들에 미치는 영향력이 상이하다는 것을 알 수 있었다. 따라서 본 연구는 임금만족과 조직몰입, 조직신뢰 간의 관계에 대한 연구를 확장했다고 할 수 있다.

마지막으로, 조직 신뢰가 임금만족 그리고 조직몰입과 어떠한 관련성이 있는지를 검증했다는 점이다. 조직 신뢰에는 임금 정책 및 관리와 복리후생이 유의미한 영향을 미쳤지만, 임금 정책 및 관리에 대한 만족이 복리후생보다 경영진과 구성원 신뢰에 더 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 구성원들의 신뢰감을 증가시키기 위해서는 임금정책과 관

리에 대한 만족을 증가시켜야 하고 이를 위해서는 정보에 대한 투명한 공개와, 근로자들의 참여 보장 및 발언 기회를 제공하는 것이 중요할 것으로 판단된다. 특히 임금을 결정하는 임금협상과정에 근로자들이 직접 참여하게 하고 본인의 의견에 대한 발언기회를 제공하는 것이 임금 정책 및 관리에 대한 만족 수준을 증가시킬 수 있을 것이다. 하지만 국내의 경우 노조가 임금협상을 하는 경우가 많고, 개인적으로 임금협상을 하는 비율은 낮다. 그리고 임금 협상에 대한 연구는 부족한 상황으로, 임금협상에 대한 다양한 연구가 필요하다.

그리고 경영진 신뢰 보다는 구성원 신뢰가 정서적 몰입과 규범적 몰입에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 구성원들 간 즉 상사와 부하직원들 간 그리고 직원들 간의 신뢰를 증진시킬 수 있는 조직 내 프로그램을 계획, 실행할 필요가 있다. 특히 선행 연구에 따르면 조직 내에서 개방적 의사소통, 가치의 공유, 자율성과 피드백, 개인존중, 공정성 지각이 신뢰에 중요한 요인으로 이러한 부분에 많은 관심을 둘 필요가 있다(최동주 등, 2010)

이러한 시사점에도 불구하고 본 연구 결과들을 일반화하기 위해서는 다음과 같은 제한점들을 고려한 후속 연구들이 이루어져야 할 것이다. 첫째, 조직 신뢰 중 구성원에 대한 신뢰의 개념에는 상사에 대한 신뢰와 동기, 부하 직원들에 대한 신뢰가 모두 포함되어 있다는 점이다. 기존 선행 연구에 따르면 상사가 주로 부하 직원들의 업무지시 및 직무 수행에 대한 평가를 실시하기 때문에 상사에 대한 신뢰가 조직몰입이나 직무만족에 중요한 것으로 밝혀져 왔다. 하지만 본 연구에서는 이에 대한 구분을 하지 않고 측정하였다. 따라서 후속연구에서는 좀 더 세부적인 조직 신뢰의 하

위 요인들에 대한 구분이 필요할 것으로 판단된다. 구체적으로, 경영진, 상사, 동료에 대한 신뢰로 구분할 필요가 있으며, 최근 팀 제도가 많이 사용되고 있기 때문에 팀에 대한 신뢰도 고려해 볼 필요가 있다.

둘째, 신뢰와 임금만족은 상호 영향을 미칠 수 있는 변인이라는 것이다. 초반에는 본인에게 제공되는 임금에 대한 만족이 조직에 대한 신뢰로 확대될 수 있지만, 조직에 대한 신뢰가 확립된 이후에는 조직에서 제공하는 임금에 대해 불만족하기 보다는 만족할 가능성이 높아진다. 하지만 회사에서 제공되는 임금에 대해 불만족하다보면 조직에 대한 신뢰가 저하될 수 있고, 조직 신뢰가 낮은 수준일 경우에는 임금에 대해 의심하거나 불만족 할 수 있다. 즉 신뢰는 시간의 흐름, 상황에 대한 개인의 주관적 판단에 따라 그 수준이 변화될 수 있다. 따라서 신뢰에 대해서는 한 시점에서 재직기간이 다른 직원들을 대상으로 연구하는 횡단적 연구나 장기간에 걸친 종단적 연구가 필요할 것으로 사료된다.

셋째, 본 연구 참가자들이 보고한 월 소득이 정확하지 않을 수 있다. 개인의 평균 월 소득에 대한 보고에 있어서, 보너스나 성과급을 제외하고 보고한 경우도 있고, 전체를 모두 포함해 보고한 경우도 있으며, 세금을 제외한 실 수령 임금액을 보고한 경우 혹은 세 전 금액을 보고한 경우도 있을 수 있다. 따라서 후속 연구에서는 이러한 실질 임금에 대한 정확한 조사를 바탕으로 한 연구가 필요할 것으로 사료된다.

넷째, 본 연구결과 임금정책/관리에 대한 만족과 복리후생만족이 연속적 몰입에 미치는 경로에서 경영진신뢰가 연속적 몰입에 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 억제 효

과가 발생했다는 점이다. 매개에서 억제효과는 간접효과( $a \times b$ ) 회기계수가 매개변인인 추가된 모형에서의 독립변인 효과의 계수와 반대 방향을 가지게 될 때 나타난다. 이러한 매개변인 검증에서 억제효과는 연구별로 다를 수 있다. 즉 본 연구에서는 억제 효과가 나타났지만, 추후 연구에서는 억제 결과가 나타나지 않을 수도 있어 변인들 간의 인관관계를 확인하기 어렵다(MacKinnon, Krull, & Lockwood, 2000; Shout & Bolger, 2002). 따라서 이러한 억제 효과 결과를 일반화하기 보다는 조건적 효과로 해석할 필요가 있을 것으로 판단된다.

마지막으로, 본 연구는 동일 시점에 자기보고식 설문지 방법을 통해 독립변인과 매개변인 그리고 종속변인을 측정하였기 때문에 동일방법오류(common method bias)를 보였을 수도 있다. 동일방법오류란 각 변인들에 대한 측정을 동일 시점, 동일 대상으로 했을 경우 발생할 수 있는 오류이다. 따라서 추후 연구에서는 동일방법오류를 줄이기 위해 직장 동료 등의 응답 자료를 포함하거나 측정 시점을 달리하여 변인들을 측정한 연구가 이루어져야 할 필요가 있다. 그리고 좀 더 다양한 분석 방법이 활용될 필요가 있다. 본 연구에서는 조직 신뢰에 대해 개인 변인으로 간주하였다. 그렇지만 조직 신뢰는 집단(혹은 조직) 수준의 변인으로 간주할 수 있기 때문에 개인 변인들 간의 관계에 대한 집단 변인의 효과를 분석하는 방법인 HLM(hierarchical linear modeling)을 사용할 필요가 있다.

이러한 제한점들을 고려하여 이론적 함의뿐만 아니라 기업에 시사점을 제공할 수 있는 후속 연구가 진행되어야 할 것이다. 그리고 임금만족과, 조직몰입 그리고 조직신뢰에 대해 보다 다양하고 폭넓은 탐색이 필요하다고

할 수 있다.

## 참고문헌

- 구다숙 (2005). 조직내 신뢰: 개념화와 연구동향. 한국심리학회지: 사회문제, 11, 69-93
- 권안용 (2010). 호텔종사원의 경영진 신뢰가 직무불안감과 조직몰입의 관계에 미치는 매개효과 연구. 관광경영연구, 44, 1-24.
- 김기근, 문 명, 조윤희 (2013). 조직구성원들의 조직비전 인식과 조직변화에 대한 태도와의 관계 - 조직신뢰의 매개역할 -. 인적자원관리연구, 20(3), 115-143.
- 김대원, 박민철 (2012). 조직공정성과 조직성과 간 신뢰의 매개효과: 구조방정식모형 접근. 지방정부연구, 16(1), 47-66.
- 김성한 (2010). 임금의 공정성 지각이 구성원의 신뢰 및 조직몰입에 미치는 영향 연구: 중소기업수업을 중심으로. 숭실대학교 석사학위 청구논문.
- 김왕배, 이경용 (2002). 사회자본으로서의 신뢰와 조직몰입. 한국사회학, 36(3), 1-23.
- 김용순, 안대회 (2008). 호텔기업에 있어 구조조정 상의 공정성 지각이 경영진의 신뢰, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 마케팅과학연구, 18(1), 115-139.
- 김원형 (1995). 조직몰입 세 성분의 모형의 개념화. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 8, 12-35.
- 김원형, 남승규, 이재창 (2006). 신산업 및 조직심리학. 서울: 학지사.
- 김호균 (2008). 조직신뢰, 상사신뢰와 조직효과는. 행정논총, 46(1), 177-209.
- 김호정 (1999). 신뢰와 조직몰입. 한국행정학보,



- 33(2), 19-35.
- 문광수, 이재희, 오세진 (2011). 조직몰입이 안전행동에 미치는 효과: 안전 분위기의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 24(1), 51-73.
- 문상정, 서철현, 양진연 (2012). 호텔기업의 복리후생제도가 종사원의 직무만족, 조직몰입, 이타적 행위에 미치는 영향. *관광연구*, 27(1), 131-152.
- 박광국, 도운섭, 박선희 (1999). 조직신뢰도의 결정요인에 관한 연구. *한국정책학회보*, 8(3), 121-144.
- 박성민, 김민영, 김민정 (2013). 개인-직무 및 개인-조직 간 적합성이 조직결과에 미치는 영향력 분석-신뢰의 매개효과를 중심으로-. *한국행정논문*, 25(2), 557-594.
- 서재현 (2000). 조직공정성이 조직후원인식에 미치는 영향에 관한 연구: 상사에 대한 신뢰의 매개역할을 중심으로. *경영학연구*, 29(3), 451-472.
- 서철현, 김상범 (2005). 호텔종사원들이 지각하는 임금만족이 조직몰입과 조직후원인식에 미치는 영향. *관광연구*, 19(3), 27-43.
- 심영국, 류재숙 (2006). 호텔의 인사정책 공정성과 임금만족도가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향-서울 시내 특급 호텔을 중심으로-. *호텔관광연구*, 23, 15-34.
- 심원술, 전옥규 (2006). 보상의 공정 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증연구: 신뢰 유형의 매개 역할을 중심으로. *인력개발 연구*, 8(1), 69-98.
- 안세길 (2007). 호텔 종사원의 임금 만족 및 인사 공정성이 직무 만족과 조직 몰입에 미치는 영향. *한국조리학회지*, 13(4), 151-163.
- 이범진, 박세영 (2013). 물리적 환경과 안전행동 간의 관계: 조직몰입의 매개효과와 안전 분위기의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 26(4), 555-577.
- 이순목, 탁진국, 한인수, 황규대 (2007). *인적자원관리 프론티어*. 서울: 박영사.
- 이용운 (2000). 임금만족 측정도구의 타당성 평가: KPSQ를 중심으로. *산업관련연구*, 10(1), 85-103.
- 이은경, 탁진국 (2010). 상사의 정서지능이 부하의 조직몰입, 직무만족에 미치는 영향: 리더행동의 매개효과를 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 23(1), 1-25.
- 이홍, 탁진국 (2001). *신뢰경영지수 조사결과 발표회*. 한국생산성본부.
- 장우석 (2007). 임금공정성 지각이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 조직신뢰와 상사신뢰를 조절변수로. *한양대학교 대학원 석사학위 청구 논문*.
- 전영수, 전규미, 김영식 (2012). 호텔기업 종사자의 구조조정 공정성 지각, 경영진 신뢰, 직무만족, 조직몰입, 직무스트레스 간의 관계 연구-부산지역 특급호텔 영업직 부서 중심으로-. *관광연구저널*, 26(4), 181-205.
- 정연양 (1992). 조직몰입의 결정요인에 관한 연구. *한국노동연구*, 3, 5-26.
- 정연양, 손일상, 최재환 (2003). 임금만족이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 노조 가입 여부를 중심으로. *산업관계연구*, 13(1), 87-106.
- 채창일 (2009). 보상에 대한 공정성인식이 임금만족, 조직몰입에 미치는 영향-조직신뢰를 매개변수로 하여. *경영논총*, 30, 271-302.

- 최동주, 이묘숙, 최용석 (2010). 조직신뢰와 조직시민행동간의 다차원적 조직몰입 매개 효과 검증: 외식기업을 중심으로. *한국기업경영학회지*, 17(2), 23-41.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63, 1-8.
- Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity and Management Review*, 19(3), 256-277.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *The Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Bussing A. (2002). Trust and its relations to commitment and involvement in work and organizations. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 36-42.
- Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of the conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-63.
- Carnevale, D. G. (1995). *Trustworthy government: Leadership and management: The press and the public good*. Oxford: Oxford University Press
- Carraher, S. M. (1991). A validity study of the pay satisfaction questionnaire (PSQ). *Educational and Psychological Measurement*, 51, 491-495.
- Carraher, S. M., & Buckley, M. R. (1996). Cognitive complexity and the perceived dimensionality of pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81, 102-109.
- Chen, Z., & Fransico, A. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-510.
- Clark, M. C., & Payne, R. L. (1997). The nature and structure of workers' trust in management. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 205-224.
- Cohen, A., & Gattiker, U. E. (1994). Rewards and organizational commitment across structural characteristics: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 9, 137-157.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trusts, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241-259.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Currall, S. C., Towler, A. J., Judge, T. A., & Kohn, L. (2005). Pay Satisfaction and

- Organizational Outcomes. *Personnel Psychology*, 58, 613-640.
- DeConinck, J. B., Stilwell, C. D., & Brock, B. A. (1996). A construct validity analysis of scores on measures of distributive justice and pay satisfaction. *Education and Psychological Measurement*, 56, 1026-1036.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 460-467.
- Dyer, L., & Theriault, R. (1976). The determinants of pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 61, 596-604.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Emerson, R. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.
- Erat, S., Erdil, O., Kitapçı, H., & Çömlek, O. (2012). The effect of the perception of organizational trust and organizational support on intention to leave and individual performance: An empirical study for the Turkish State Universities. *African Journal of Business Management*, 6(30), 8853-8861.
- 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.
- Fong, S. C. L., & Shaffer, M. A. (2003). The dimensionality and determinants of pay satisfaction: A cross-cultural investigation of a group incentive plan. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 559-580.
- Frost, T., Stimpson D. V., & Maughan, M. R. (1978). Some correlates of trust. *The Journal of Psychology*, 99, 103-108.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: Social virtues and creation of prosperity*. NY: Free Press.
- Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and breaking cooperative relations*. Oxford, Blackwell.
- Giffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication department. *Psychological Bulletin*, 68, 104-120.
- Gilbert, J. A., & Tang, T. L. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Godeanu, A. (2012). The antecedents of satisfaction with pay in teams: Do performance-based compensation and autonomy keep team-members satisfied? *Eastern Journal of European Studies*, 3(1), 145-168.
- Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Hackett, S., Schlager, E., & Walker, J. (1994). The role of communication in resolving commons dilemmas: Experimental evidence with heterogeneous appropriators. *Journal of Environmental Economics and Management*, 27, 99-126.
- Hart, K. M., Capps, H. R., Cangemi, J. P., & Caillouet, L. M. (1986). Exploring organizational trust and its multiple dimensions: A case study of General Motors. *Organization Development Journal*, 4(2), 31-39.
- Heneman, H. G. III (1985). Pay Satisfaction. In Rowland, K. M., & Ferris, G. R., *Research in*

- Personnel and Human Resource Management*.  
Greenwich, CT: JAI Press, pp.115~139.
- Heneman H. G., III, & Judge T. A. (2000). Compensation attitudes. In Rynes S. L., Gerhart, B. (Eds.), *Compensation in organizations: Current research and practice* (pp.61-203). San Francisco: Jossey-Bass
- Heneman III, H. G. & Schwab, D. P. (1979). Work and rewards theory. In D. Yoder & H. G. Heneman, Jr. (Eds), *ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations*. Washington, D.C.: Bureau of National Affairs, 6: 1-22.
- Heneman, H. G., III. & Schwab, D. P. (1985). Pay Satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20, 129-141.
- Howard, L. W. (1999). Validity evidence for measures of procedural/distributive justice and pay/benefit satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 14, 135-147
- Huber, V. L., Seybolt, P. M., & Venemon, K. (1992). The relationship between individual inputs, perceptions, and multidimensional pay satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 1356-1373.
- Huselid, M. A., & Day, N. E. (1991). Organizational commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological analysis. *Journal of Management*, 37(2), 421-428.
- Judge, T. A., & Welbourne, T. M. (1994). A confirmatory investigation of the dimensionality of pay satisfaction questionnaire. *Journal of Applied Psychology*, 79, 461-466.
- Konovsky, M. A., & Pugh. S. D. (1994). Citizenship behaviour and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Kramer, R. M. (Ed.). (2006). *Organizational trust: A reader*. Oxford University Press.
- Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1996). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Lawler, E. J. (2001). An affect theory of social exchange. *American Journal of Sociology*, 107(2), 321-352.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationship. In Kramer, Roderick M. et al., (eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. CA: Sage Publication. pp. 438-458.
- Li, P. P., Bai, Y., & Xi, Y. (2011). The contextual antecedents of organizational trust: A multidimensional cross-level analysis. *Management and Organization Review*, 8(2), 371-396.
- MacKinnon. D. P., Krull, J. L., & Lockwood, C. M. (2000). Equivalence of the mediation, donfounding and suppression effects. *Prevention Science*, 1, 173-181.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McFarlin, D., & Sweeney, P. (1992). Research note: Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Methieu, J. E., & Zajac D. M. (1990). A review

- and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage, 1997.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, S. I. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152~156.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Miceli, M. P., & Mulvey, P. W. (2000). Consequences of satisfaction with pay systems: Two field studies. *Industrial Relations*, 39(1), 13-20.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2004). *Compensation* (8th ed.). Burr Ridge, IL: Irwin McGraw-Hill.
- Mohamed, M. S., Kader, M. M. A., & Anisa, H. (2012). Relationship among organizational commitment, trust and job satisfaction: An empirical study in banking industry. *Research Journal of Management Sciences*. 1(2), 1-7.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organizational linkage: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224~247.
- Oktug, Z. (2013). The moderating effects of age and tenure on the relationship between organizational identification and job satisfaction, *Management*, 3(4), 218-222
- Podsakoff, P. M., MacKenzi, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behavior and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Reynolds, W. A. (1982). Development of reliable and valid short forms of the Marlowe-Crowne social desirability scale. *Journal of Clinical Psychology*, 38(1), 119-124
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 615-665.

- Scarpello, V., Huber, V., & Vandenberg, R. J. (1988). Compensation satisfaction: Its measurement and dimensionality. *Journal of Applied Psychology, 73*, 163-171.
- Schein, E. H. (1990). *Organization psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review, 32*(2), 344-354.
- Shout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods, 7*(4), 422-445.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 22*(1), 46-56.
- Tan, H. H., & Tan C. S. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor & trust in organization, *Genetic, Social, & General Psychology Monographs, 126*(2), 241-260.
- Tekleab A. G., Takeuchi R., & Taylor M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal, 48*, 146-157.
- Top, M., Tarcan, M., Tekingunduz, S., & Hikmet, N. (2012). An analysis of relationship among transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in two Turkish hospital. *The International Journal of Health Planning and Management, 28*(4), 217-241.
- Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2008). The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study. *Journal of Business Psychology, 22*, 275-286.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinghamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 64*, 47-71.
- Wasti, S. A., & Can, O. (2008). Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: Do Collectivist values matter? *Journal of Vocational Behavior, 73*, 404-413.
- Wech, B. A. (2002). Trust context: Effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange. *Business and Society, 41*(3), 353-360.
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 91*(2), 392-413.
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, *Research in Organizational Behavior, 8*, 53-111.
- 1 차원고접수 : 2014. 01. 20  
2 차원고접수 : 2014. 08. 28  
최종게재결정 : 2014. 08. 31

## Effect of pay satisfaction on organizational commitment: Mediating effect of organizational trust

Kwangsue Moon

Hangsoo Cho

Kyehoon Lee

Shezeen Oah

Chung-Ang University

The purpose of the present study was to examine the relative influences of sub-constructs of pay satisfaction on the sub-constructs of organizational commitment. This study also examined whether organizational trust has mediating effects on the relationships. Data were collected from 410 workers employed in a variety of organizations and a hierarchical regression was conducted to test hypothesis. Results indicated that the satisfaction for pay level has positive influence on continuance commitment, the satisfaction for pay system/management has positive influence on affective commitment and negative influence on continuance commitment, and the satisfaction for benefits has positive influences on all sub-constructs of organizational commitment. Also, the satisfaction for pay system/management and benefits has positive influences on the trust in management and members. The trust in management has negative influence on continuance commitment and the trust in members has positive influences on affective and normative commitment. In addition, the trust in members mediated partially the relationship between the satisfaction for pay system/management and affective commitment, and between the satisfaction for benefits and affective and normative commitment. The trust in management mediated partially the relationship between the satisfaction for pay system/management and continuance commitment, and between the satisfaction for benefits and continuance commitment.

*Key words : Pay satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Trust, Affective Commitment, Normative Commitment, Continuance Commitment*