

임금만족이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향

The Effects of Pay Satisfaction on Job Satisfaction and Turnover Intention

주사총, 이정언
배재대학교 경영학과

Sicong Zhou(qhdcongcong@163.com), Jeong Eon Lee(hr1st@naver.com)

요약

본 연구는 중국기업 구성원이 지각하는 임금만족이 개인의 성과에 미치는 영향과 상사-부하간 관계(LMX)의 조절효과를 실증적으로 분석하였다. 본 연구는 임금만족, LMX, 직무만족 및 이직의도 간의 관계를 파악함으로써 전략적인 인사정책 수립에 유용한 이론적·관리적 시사점의 제시를 목적으로 하였다. 실증 연구 결과, 중국기업의 근로자는 임금에 대해 만족할수록 직무만족 역시 높아지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 근로자들의 직무만족도를 향상시키고 조직 이탈을 방지하기 위해서는 경영·관리적 차원에서 다양한 임금관리 노력의 이루어져야 함을 시사한다. LMX의 조절효과 여부를 실증적으로 검증한 결과, LMX는 임금만족에 따른 직무만족과 이직의도의 수준을 유의미하게 변화시킬 수 있음이 확인되었다. 이러한 연구의 결과는 근로자들의 일에 대한 만족을 높이고 심리적 불안정성을 낮추기 위해서 기업의 관리자는 임금의 만족 향상뿐만 아니라 긍정적인 관계 형성과 유지에 적극적인 노력을 기울여야 한다는 시사점을 제공한다.

■ 중심어 : | 임금만족 | 직무만족 | 이직의도 | 상사-부하간 관계 |

Abstract

The current study examined the relationship between satisfaction with pay and performance. The purpose of this study is not only to analyse the effect of pay satisfaction on job satisfaction and turnover intention, but to verify the moderating effect of LMX in order to provide a useful theoretical and managerial implication. The empirical results reveal that satisfaction of pay positively affects job satisfaction, but has a negative impact on turnover intention. It is also found a moderation effect of LMX between pay satisfaction and performance. The empirical results imply that an effective compensation management should be applied and an enhanced LMX effort has to be made to motivate employee.

■ keyword : | Pay Satisfaction | Job Satisfaction | Turnover Intention | LMX |

I. 서론

기업이 인재를 채용하고 교육훈련에 투자하는 것은

인적자원관리에서 중요한 의미를 갖는다. 더 나아가 기업의 구성원들의 안정된 근로상태를 유지시키는 것도 인적자원관리에 있어서 의미 있는 기능에 해당된다. 기

* 본 논문은 2016학년도 배재대학교 교내 학술연구비 지원에 의하여 수행된 것임.

접수일자 : 2016년 07월 04일

수정일자 : 2016년 07월 25일

심사완료일 : 2016년 07월 25일

교신저자 : 이정언, e-mail : hr1st@naver.com

업의 임금관리는 공정성과 함께 구성원에게 안정성을 제공한다[1-3]. 이러한 의미에서 임금관리는 구성원의 성과창출과 안정성 유지를 통해 직무만족이나 이직과 같은 직무태도를 변화시킨다[4]. 임금은 근로자가 기업에 제공한 노동의 대가이며, 개인이 보유한 기술과 능력에 대한 보상을 의미한다. 기업의 입장에서 임금은 근로자의 작업태도와 관련 행위에 영향을 미치는 통제와 동기부여의 수단이다. 임금은 기업 내 구성원의 작업성과에 절대적인 영향을 미치며, 제품이나 서비스의 원가를 구성하는 요소이다. 따라서 임금은 근로자와 경영자간 갈등을 유발할 수 있으며, 기업의 전반적인 인적자원관리에 영향을 미친다[5-7]. 임금과 더불어, 상사와 부하의 관계(Leader-Member Exchange: LMX)는 구성원들의 태도의 변화를 유발한다[8-12]. 상사와 부하 사이의 관계가 긴밀할 경우 해당 구성원의 조직과 직무에 대한 몰입 정도는 높아진다. 즉 LMX는 개인의 태도를 변화시키는 조절역할을 한다[10][11][13][14]. 따라서 LMX는 구성원의 임금만족에 따른 태도에 긍정적·부정적 측면에서 유의미한 변화를 유발할 수 있다 [3][5].

中國人力資源開發網이 2013년 제시한 자료에 따르면, 중국기업의 이직률이 아시아 국가 중 첫 번째를 기록하였다. 실제로 중국기업의 인적자원관리 부문이 직면하고 있는 여러 문제 가운데 이직률의 지속적인 상승과 숙련인력의 유출 등이 우선적으로 꼽히고 있다[15]. 2015년 통계를 기준으로, 중국기업 구성원의 평균이직률은 17.7%로 나타나 이직의 심각성을 확인할 수 있다 [16]. 중국기업에서 구성원들의 이직관련 문제가 심각해지면서 이를 해결하기 위한 수단으로 보상, 특히 임금관리의 합리화 방안이 모색되었다. 중국기업은 구성원의 임금만족도를 높이기 위한 노력을 지속하고 있으며, 이와 관련된 연구 및 조사 역시 광범위하게 진행되었다[15][17-20]. 그러나 대부분의 기존 연구가 의견조사의 수준에 머물고 있으며, 임금관리와 그 결과에 대한 인과적 관계를 심층적으로 분석하여 제시한 연구는 한정적인 상황이다.

본 연구는 중국기업 구성원이 지각하는 임금의 만족이 직무만족과 이직의도와 같은 개인의 성과에 어떠한

영향을 미치는지 실증적으로 분석하였다. 특히 본 연구에서는 조직 내 구성원의 직무만족과 이직의도는 LMX에 따라 달라질 수 있음을 가정하였다. 따라서 본 연구는 임금만족이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향을 분석하고, LMX의 조절효과를 파악함으로써 전략적인 인사정책 수립에 유용한 이론적·관리적 시사점의 제시를 목적으로 하였다.

II. 이론적 배경 및 가설 설정

1. 임금만족의 결정요인

임금만족(pay satisfaction)은 경제적·비경제적 보상의 획득과 관련된 근로자의 심리적 태도를 의미하며 [2][3][5], 조직의 목표달성을 위해 요구되는 행위를 제공하여 받는 대가에 대한 만족으로 정의된다[4]. 또한 임금만족은 근로자가 지각하는 노동 가치 대비 보상에 대한 태도를 의미한다[3]. 임금만족은 단일 차원의 감정 표현이 아니라 수직적·수평적, 개인적·조직적 측면의 개념으로 구성된 다차원적인 속성을 담고 있다[5]. 임금만족에 영향을 미치는 요인은 다각적인 차원에서 연구되어왔다. 임금만족 결정요인에 관한 임윤정(1999)의 연구에서는 임금수준, 임금구조, 임금관리, 임금형태의 네 가지 영역을 영향요인으로 제시하였다[7]. 임금은 네 가지 차원으로 존재하기 때문에 조직의 근로자는 각 차원에 따른 분리된 만족을 경험하게 된다. Williams 등 (2006)은 근로자의 교육수준과 조직 내 재직기간을 영향요인으로 제시하였으며[21], Fong/Schaffer(2003)는 공정성이 이에 해당된다고 주장하였다[22].

2. 임금만족과 직무만족, 이직의도와와의 관계

임금은 근로자가 조직에 투입(input)하는 것에 대한 대가의 의미로 개인과 조직 간의 합리적인 교환관계를 형성시키는 중요한 매개체가 된다. 따라서 근로자에게 여러 요인이 우수하게 제공되어도 임금을 도외시할 경우 근로자의 만족을 기대할 수 없다[23]. 근로자에 대한 보상인 임금은 직무만족의 다양한 차원 가운데 실질적으로 중요한 결정적인 변수이다. 따라서 근로자는 임금

에 대해 공정성과 만족을 지각하면 자신의 직무에 만족하고 더 많은 노력을 투입하게 된다[2][4][5]. 임금만족과 성과와의 관계를 탐색한 대표적인 연구로서 문광수 등(2014)은 임금만족을 임금수준만족, 임금정책 및 관리만족, 복리후생만족 등 세 가지 차원으로 구분하여 조직몰입과의 관계를 규명하였다. 이들의 연구에서는 임금만족의 하위 세 영역 모두 조직몰입에 긍정적인 영향이 있음이 확인되었다[4]. 기호익/저가가(2013)는 중국기업 구성원을 대상으로 임금만족과 근로자의 근속몰입간의 관계를 연구하였다. 이들은 임금만족을 임금수준, 복리후생, 임금인상 및 임금체계만족의 네 가지 차원으로 구분하여 근속몰입과의 관계에 대해 실증적 분석을 하였다. 기호익/저가가(2013)의 연구에서는 임금인상을 제외한 임금만족의 세 가지 차원이 근속몰입과 유의한 긍정적인 관계가 있음이 확인되었다[5]. 이와 유사하게 宋杰/丁艳平(2012), 于海波 등(2009)은 임금만족이 이직의도와 현저한 부(-)의 관계, 즉 임금만족이 높을수록 이직의도가 낮아진다는 사실을 확인하였다[17][19]. 본 연구에서는 임금만족이 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향과 관련된 선행연구의 논의를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

- H1. 임금에 대한 만족은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2. 임금에 대한 만족은 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3. 상사-부하간 관계(LMX)

LMX는 조직의 상사(리더)와 구성원의 교환관계의 질이 행동에 의미 있는 영향을 미친다는 이론적인 의미를 가진다[24][27]. LMX 이론은 리더십을 동일 또는 평균적 리더십 스타일에서 모든 구성원이 동일한 성격과 행동을 나타낸다는 평균적 리더십 스타일과는 대별된다. LMX 이론에 따르면, 상사는 부하에게 차별적인 역할을 부여하여 상이한 교환관계를 만든다[25]. 따라서 상사는 조직 내 각 구성원들과 상이한 관계를 형성하고 부하들 또한 상사와의 관계를 상이하게 지각하고 다양한 수준의 관계로 발전시키게 된다.

지금까지 LMX가 개인 및 조직의 성과에 미치는 영향을 파악하고자 하는 시도가 다양하게 이루어져왔다[8-13]. 강영순 등(2006)은 LMX가 조직몰입, 직무동기 및 임파워먼트를 증대시키는 선행변수이며[9], 차동욱 등(2009)은 LMX에 따라 정서적 몰입과 근속적 몰입이 달라질 수 있음을 밝혀냈다[12]. 한편 양동민/김경수(2015), 권영훈 등(2010)은 LMX가 성과에 영향을 미치는 직접적인 선행변수가 아닌 조절변수의 역할을 한다고 연구결과를 제시하였다[10][11]. 특히 LMX는 선행변수와 직무만족 및 이직의도와와의 관계를 강화시키는 조절변수의 역할을 한다는 사실을 실증연구를 통해 입증하였다. 상사와 부하가 바람직한 교환관계를 가질 경우, 부하 역시 상사와 긍정적인 관계를 형성할 수 있게 된다. 따라서 상사와 부하간 LMX의 수준이 높거나 밀접한 경우 높은 수준의 직무만족을 느낄 수 있으며, 소속감의 증대에 따라 조직을 이탈하고자 하는 의도가 낮아지게 된다[11][12][27]. 본 연구에서는 임금만족과 LMX, 그리고 직무성과에 미치는 영향과 관련된 선행연구의 논의를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

- H3. 임금만족이 직무만족에 미치는 영향관계에서 LMX는 유의미한 조절역할을 할 것이다.
- H4. 임금만족이 이직의도에 미치는 영향관계에서 LMX는 유의미한 조절역할을 할 것이다.

III. 연구방법

1. 연구모형

본 연구는 임금만족이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향과 LMX의 조절효과를 실증적으로 분석하여 의미있는 시사점의 제시를 목적으로 하였다. 본 연구에서는 기호익/저가가(2013), 문광수 (2014), Ghazanfar et al.(2011), 宋杰/丁艳平(2012), 于海波 등(2009)의 연구를 바탕으로 임금만족과 성과와의 관계를 구성하였다[2][4][5][17][19]. 또한 본 연구는 LMX에 따라 구성원의 성과가 달라진다는 가설을 제시하였다[11][12]. 임금

만족, LMX, 직무만족 및 이직의도와 관련된 논의를 바탕으로 설계된 연구모형은 다음과 같다.



그림 1. 연구모형

2. 자료의 수집 및 측정도구

본 연구에서는 실증을 위한 자료수집 방법으로 설문지를 활용하였다. 연구의 목적에 부합하는 표본을 수집하기 위해 중국 내에서 이직률이 가장 높은 광주시 제조업 부문 기업을 대상으로 자료수집이 이루어졌다. 설문지의 정확성 제고를 위해 약 2주간에 걸쳐 사전조사가 이루어졌으며, 총 310부의 설문지를 배포하였으나 최종적으로 300 사례가 분석에 사용되었다. 본 연구에서는 자료의 통계적 처리를 위해 SPSS 21을 사용하였다. 측정변수의 개념구성 타당성 검증을 위하여 요인분석을 실시하였으며, 신뢰도분석을 통해 내적 일관성을 검증하였다. 본 연구의 가설을 검증하기 위하여 단순회귀분석과 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다.

표 1. 표본의 인구통계적 특성

변수	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남	144	48.0
	여	156	52.0
연령	20대	193	64.3
	30대	61	20.3
	40대 이상	46	15.3
학력	고졸 이하	31	10.3
	대졸	241	80.4
	대학원졸 이상	28	9.3
근속 년수	1년 미만	66	22.0
	1-2년	52	17.3
	2년 이상	182	60.7

본 연구의 모형에 포함된 각 변수의 측정은 기존의 연구에서 적용된 측정도구를 참고로 하여 중국기업의 실정에 적합하도록 최소한의 수정을 거쳐 이루어졌다.

표 2. 변수의 조작적 정의

변수	조작적 정의
임금만족	- 보상의 획득과 관련된 심리적 태도 - 임금수준, 복리후생, 임금인상, 임금구조의 정도
LMX	- 상사와 부하간의 업무 및 비업무적 관계의 질 - 상사의 배려, 협조, 신뢰를 지각하는 정도
직무만족	- 직무를 통해 자신의 욕구 수준이 충족되고 있다고 지각하는 감정의 정도
이직의도	- 자신이 하고 있는 일에서 벗어나고 싶은 정도

임금만족의 측정은 기호익/저가가(2013), 임윤정(1999)의 연구를 참고하여 임금수준, 복리후생, 임금인상, 임금구조/관리의 정도로 설문항목을 구성하였다[5][7]. LMX는 구성원의 직무수행과 관련하여 상사의 배려, 협조, 신뢰를 지각하는 정도를 의미하며, 양동민/김경수(2015), 차동욱 등(2009), 우미화(2009), 유수민(2006), 강구한/정원호(2015)의 연구를 참고하여 측정하였다[11-14]. 직무만족은 근로자가 직무에 대해 가지고 있는 심리와 태도를 의미하며, 양동민/김경수(2015)의 연구를 참고하여 직무를 통하여 욕구 수준이 충족되고 있다고 지각하는 감정의 정도로 측정하였다[11]. 이직의도는 자발적인 의지로 조직과 직장을 옮기고 싶다는 생각을 의미하며, 기호익/저가가(2013)와 차동욱 등(2009)의 연구를 기초로 현재 자신의 일에서 벗어나고 싶은 정도로 측정하였다[5][12].

IV. 분석결과

1. 측정도구의 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구에서는 측정도구의 개념구성 타당도 검증을 위하여 요인분석을 실시하였다. 요인분석에서는 고유값이 1.0 이상인 것에 대해 VARIMAX 회전 방식이 적용되었다. 본 연구에서는 내적 일관성에 의한 방법으로 신뢰도를 평가하였다. 내적 일관성은 동일개념을 측정하기 위해 여러 항목을 활용할 때 신뢰도를 저해하는 항목을 제외시킴으로써 신뢰도를 높이는 방법이다. 이 방법은 Cronbach's Alpha 계수를 평가의 기준으로 하고 있으며, 일반적으로 Alpha 계수가 .6 이상이면 신뢰도가 높은 것으로 인정된다[26].

본 연구에서 실시한 각 변인에 대한 요인분석과 신뢰도 검증의 결과는 다음과 같다. 임금만족에 대한 요인 분석 결과, 임금만족을 구성하는 네 가지 차원이 명확히 구분되었다. 임금수준($\alpha=.615$), 임금인상($\alpha=.603$), 임금관리/구조($\alpha=.612$), 복리후생($\alpha=.601$) 모두 적정 신뢰도 수준 이상으로 나타났다.

표 3. 임금만족의 타당성과 신뢰성 검증

요인	요인적재량				Cronbach's α
임금수준 (PS_1)	.733				.615
	.753				
	.515				
임금인상 (PS_2)		.827			.603
		.800			
임금관리/구조(PS_3)			.831		.612
			.842		
복리후생 (PS_4)				.840	.601
				.841	
Eigen Value	1.762	1.631	1.472	1.454	.629
분산	17.619	16.311	14.725	14.541	
누적분산	17.619	33.930	48.655	63.196	

LMX의 요인분석 결과, 선행연구에서 제시된 바와 같이 하나의 독립된 개념(누적분산=58.748)으로 구분되었으며, 해당 변인의 Cronbach's α 값은 .882로 나타나 신뢰성 기준을 충족하였다.

표 4. 상사와 부하관계(LMX)의 타당성과 신뢰성 검증

요인	요인적재량				Cronbach's α
LMX (LMX)		.811			.882
		.802			
		.785			
		.784			
		.762			
		.762			
Eigen Value		4.112			
분산		58.748			
누적분산		58.748			

직무만족과 이직의도의 요인분석 및 신뢰도 검증결과 각 변인은 선행연구에서 제시된 바와 동일한 개념구성을 나타내었으며, Cronbach's α 값은 각 .688, .761로 나타나 측정도구의 신뢰성에 문제가 없는 것으로 확인되었다.

표 5. 직무만족의 타당성과 신뢰성 검증

요인	요인적재량			Cronbach's α
개인·심리 특성(JS_1)	.607			.616
	.768			
	.743			
조직·제도 특성(JS_2)		.780		.635
		.849		
근무·환경 특성(JS_3)			.863	.618
			.830	
Eigen Value	1.585	1.554	1.453	.688
분산	22.643	22.200	20.753	
누적분산	22.643	44.843	65.596	

표 6. 이직의도의 타당성과 신뢰성 검증

요인	요인적재량			Cronbach's α
이직의도 (TI)		.817		.761
		.801		
		.767		
		.663		
Eigen Value		2.335		
분산		58.386		
누적분산		58.386		

2. 가설의 검증

본 연구의 가설 1과 2는 임금만족이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향을 규명하기 위한 것이며, 단순회귀 분석을 통하여 검증하였다. [표 7]에 제시된 바와 같이 임금만족은 직무만족에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

표 7. 임금만족이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향

PS	JS	β	R	Adj.R ²	F	Sig. F
PS_1	JS_1	.227	.423	.168	16.097	.000
PS_2		.107				
PS_3		.168				
PS_4		.308				
PS_1	JS_2	.187	.422	.167	8.683	.000
PS_2		.145				
PS_3		.144				
PS_4		.244				
PS_1	JS_3	.138	.421	.166	3.396	.010
PS_2		.154				
PS_3		.146				
PS_4		.137				
PS_1	TI	-.339	.446	.188	18.355	.000
PS_2		-.110				
PS_3		-.170				
PS_4		-.208				

임금만족의 각 하위영역은 직무만족의 세 영역 모두에 통계적으로 유의한 영향관계가 확인되었으며, 각 회

귀식의 설명력은 .168, .167, .166으로 총분산의 53.7%를 설명하였다. 이와 더불어 임금만족은 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($R^2=.188$). 실증자료의 분석 결과, 본 연구의 가설 1과 2는 채택되었으며, 기호익/저가가(2013), 문광수(2014), Ghazanfar et al.(2011)의 선행연구의 결과와 일치하였다[2][4][5].

본 연구에서는 변수의 조절효과를 파악하기 위하여 위계적 회귀분석을 적용하였다. 위계적 회귀분석은 회귀식에 변수들을 순차적으로 투입하는 과정에서 조절 변수를 상호작용 항으로 추가했을 때, 설명력(R^2)이 통계적으로 유의미하게 증가하는가를 판단함으로써 조절 효과를 확인하는 방법이다[26]. 본 연구에서 제시된 가설 3과 4를 검증하기 위해 조직몰입과 이직의도를 종속 변수로 하는 회귀식에 먼저 독립변수, 다음으로 조절변수, 마지막으로 조절변수와 독립변수의 곱으로 구성된 상호작용항을 단계적으로 투입하였다.

표 8. LMX의 조절효과

PS	JS/TI	R^2	F	Sig. F
PS		.179	16.097	.000
LMX	JS_1	.193	14.094	.000
PS*LMX		.214	8.792	.010
PS		.422	8.683	.000
LMX	JS_2	.427	7.995	.055
PS*LMX		.430	1.060	.377
PS		.177	3.396	.010
LMX	JS_3	.178	.180	.671
PS*LMX		.183	.565	.689
PS		.199	18.355	.000
LMX	TI	.205	15.185	.014
PS*LMX		.236	9.929	.023

[표 8]에 제시된 바와 같이 임금만족과 LMX의 상호작용항이 추가될 경우 모든 회귀식에서 통계적으로 유의한 R^2 증가를 확인할 수 있다. 이에 따라 임금만족과 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향에서 LMX의 조절 효과가 있는 것으로 결론을 내릴 수 있으며, 가설 3과 4는 채택되었다. 이는 양동민/김경수(2015), 권영훈 등(2010)이 LMX가 성과에 영향을 미치는 직접적인 선행 변수가 아닌 조절변수의 역할을 한다고 제시한 연구의 내용과 일치하는 결과이다[10][11].

V. 결론 및 시사점

본 연구는 임금에 대한 만족이 직무만족 및 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지 실증적인 차원에서 접근하였다. 특히 본 연구에서는 임금만족을 임금수준, 임금구조, 임금구조 및 관리, 임금형태의 네 가지 영역으로 구분하여 직무만족과 이직의도에 미치는 영향을 분석하였다. 실증연구 결과, 중국기업의 근로자는 임금에 대해 만족할수록 직무에 대한 만족 역시 높게 지각하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 근로자들의 직무에 대한 만족도를 향상시키고 조직으로부터의 이탈을 방지하기 위해서는 경영·관리적 차원에서 다양한 임금관리의 노력이 이루어져야 함을 시사한다. 이와 더불어 본 연구에서는 중국기업 근로자의 임금만족과 직무만족 및 이직의도와 관계에서 LMX의 조절효과 여부를 실증적으로 검증하였다. 분석결과, LMX는 임금만족에 따른 직무만족과 이직의도의 수준을 유의미하게 변화시킬 수 있음이 확인되었다. 이러한 연구의 결과는 근로자들의 일에 대한 만족을 높이고 조직을 떠나고자 하는 심리적 불안정성을 낮추기 위해서 기업의 관리자는 단순히 임금의 만족 향상에만 초점을 두는 것이 아니라 긍정적인 관계 형성과 유지에 적극적인 노력을 기울여야 함을 시사한다.

기업의 지속적인 성장을 위해서는 양질의 노동력 확보와 이들의 조직에 대한 몰입이 필수조건이다. 그러나 현재 중국기업에서는 고용과 임금을 보장하는 평생고용 중심의 전통적 연공체제가 붕괴되고 근로자들은 고용 불안정성을 상시적으로 느끼고 있다. 이에 따라 근로자들은 조직에 대한 신뢰와 만족이 낮아지고, 보다는 나은 근로조건을 찾아 이직을 고려하고 있는 실정이다. 본 연구의 결과를 통해 다음과 같은 시사점이 제시될 수 있다. 첫째, 중국기업이 당면한 불안정성을 극복하기 위해서는 근로자들의 임금과 관련된 각종 영향요인을 충분히 고려한 인적자원관리가 이루어져야 한다. 둘째, 본 연구에서는 상사와 부하의 관계가 성과를 이끌어내는 의미 있는 변수임을 실증적으로 확인하였다. 따라서 기업의 관리자는 임금관리가 단순히 기계적인 차원의 제도 적용이 아닌 심리적인 상호작용의 일환임을 염두

에 두는 것이 필요하다. 상사와 부하의 관계는 임금관리와 더불어 성과의 변화를 가져오는 중요한 요인이다. 상사와 부하간 조절작용의 질을 높이기 위하여 상사는 부하의 심리적 계약의 흐름을 실질적으로 파악하여 그들의 기대에 부응하는 관리적 차원의 능력을 발휘해야 한다. 또한 기업의 관리자는 구성원들과의 적극적으로 쌍방향적 의사소통을 활성화하여 심리적 계약이 해체되는 것을 미연에 방지할 필요가 있다.

참고 문헌

[1] 임창희, *인적자원관리*, 서울: 비엔엠북스, 2010.
 [2] F. Ghazanfar, S. Chuanmin, M. K. Muhammad, and M. Bashir, "A Study of Relationship between Satisfaction with Compensation and Work Motivation," *International Journal of Business and Social Science*, Vol.2, No.1, pp.120-131, 2011.
 [3] R. R. Sinclair, J. S. Tucker, J. C. Cullen, and C. Wright, "Performance Differences among Four Organizational Commitment Profiles," *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, No.6, pp.1280-1287, 2005.
 [4] 문광수, 조항수, 이계훈, 오세진, "임금만족이 조직몰입에 미치는 영향: 조직 신뢰의 매개효과," *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 제27권, 제3호, pp.585-615, 2014.
 [5] 기호익, 저가가, "임금만족의 4요인이 근속몰입에 미치는 영향: 중국 산동성 소재 사기업들을 대상으로," *인적자원관리연구*, 제20권, 제3호, pp.99-114, 2013.
 [6] 박태호, *임금만족의 결정요인에 관한 실증적 연구*, 경기대학교 대학원, 1995.
 [7] 임윤정, *임금만족 결정요인이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구*, 금오공과대학교 산업대학원, 1999.
 [8] 강구한, 정원호, "리더의 겸손이 부하의 발언행동

에 미치는 영향: 리더의 발언요청의 매개 효과와 리더의 나르시시즘의 조절효과," 2015 한국인사관리학회 및 인사조직학회 추계학술대회 발표논문집, pp.37-53, 2015.
 [9] 강영순, 김희철, 강문실, "LMX와 팔로어십, 그리고 리더십 유효성 간의 관계," *인적자원관리연구*, 제13권, 제1호, pp.45-63, 2006.
 [10] 권영훈, 손건강, 최순주, "리더-부하간 교환관계(LMX)가 직무태도에 미치는 영향에 대한 동료 신뢰의 조절효과분석: 대인서비스업을 중심으로," *경영컨설팅연구*, 제10권, 제2호, pp.19-40, 2010.
 [11] 양동민, 김경수, "LMX가 부하의 직무만족에 미치는 영향: LLX와 BMX의 조절효과 검증," *산업경제연구*, 제28권, 제2호, pp.835-856, 2015.
 [12] 차동욱, 김정식, 광신근, 신유순, "리더-부하간 교환관계(LMX)가 정서적 몰입과 근속적 몰입에 미치는 영향: 직무스트레스의 매개효과를 중심으로," *한국콘텐츠학회논문지*, 제10권, 제1호, pp.353-364, 2009.
 [13] 우미화, *상사와 동료간의 교환관계가 호텔종사원의 임파워먼트 및 직무만족에 미치는 영향*, 계명대학교 경영대학원, 2009.
 [14] 유수민, *신입직원의 직무관련특성과 역할특성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 상사관계의 조절효과를 중심으로*, 한국외국어대학교 경영정보대학원, 2006.
 [15] 中國人力資源開發網, www.chinahrd.net
 [16] HR Research Center, 2016 *離職與調薪調研報告*, 2015.
 [17] 宋杰, 丁艷平, *武漢市某軟件有限公司薪酬滿意度對員工離職傾向影響的實証分析*, 西安外事學院商學, 2012.
 [18] 王取銀, "游人員組織承諾與離職傾向關係實証研究," *佛山職業技術學院財經管理系*, 第28卷, 第4期, 2010.
 [19] 于海波, 李永瑞, 鄭曉明, "員工辛丑滿意度及其影響實証研究," *北京師範大學管理學院*, 第09期, 2009.

- [20] 張菲若, 上級-下屬關係組織支持感對員工離職傾向的影響, 中國科學技術大學 碩士學位論文, 2011.
- [21] M. L. Williams, M. A. McDaniel, and N. T. Nguyen, "A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Pay Level Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, No.2, pp.392-413, 2006.
- [22] S. C. L. Fong and M. A. Shaffer, "The Dimensionality and Determinants of Pay Satisfaction: A Cross-Cultural Investigation of a Group Incentive Plan," *International Journal of Human Resource Management*, Vol.14, No.4, pp.559-580, 2003.
- [23] 전광택, *상업스포츠센터 조직구성원들의 직무만족과 이직의도에 관한 연구*, 신라대학교 교육대학원, 2006.
- [24] 황정희, 박준성, "상사-비서 교환관계, 조직 동일시, 조직 기반 자기 존중감 간 관계," *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 제21권, 제4호, pp.607-630, 2008.
- [25] 이지영, "코칭이 리더-부하와의 교환관계(LMX), 조직지원인식, 조직몰입에 미치는 영향, 인적자원관리연구," 제22권, 제3호, pp.89-108, 2015.
- [26] 송지준, *논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계 분석방법*, 서울: 21세기사, 2009.
- [27] 박재춘, 김성환, "LMX, 리더 도덕성, 지각된 팀효능감 및 조직시민행동의관계," *한국콘텐츠학회논문지*, 제15권, 제4호, pp.420-430, 2015.

저 자 소 개

주 사 충(Sicong Zhou)

정회원



- 2014년 2월 : 배재대학교 대학원 경영학과 석사

<관심분야> : 임금관리, 직무만족, 동기부여

이 정 언(Jeong Eon Lee)

종신회원



- 2008년 4월 : 독일 하노버대학교 경영학부(경영학박사)
- 1996년 3월 ~ 2001년 4월 : 한국 국방연구원 연구원
- 2010년 9월 ~ 현재 : 배재대학교 경영학과 교수

<관심분야> : 임금관리, 인사전략, 인적자원관리