

## 임금협상 기회와 형태가 임금만족과 경영진 신뢰에 미치는 영향: 탐색적 연구\*

문 광 수\*\*      엄 지 은      오 세 진†

중앙대학교 심리학과

다양한 분야에서 협상에 관한 연구가 활발히 이루어져 왔다. 하지만 그 중요성에도 불구하고 임금 협상에 대한 연구는 부족하였다. 그리고 임금 협상에 대한 참여 기회가 근로자의 수행에 대한 노력이나 임금 만족에 미치는 영향을 직접적으로 다룬 연구는 없었다. 이에 본 연구의 목적은 임금협상 기회 여부와 임금 협상 형태가 근로자의 임금만족과 회사 경영진에 대한 신뢰에 미치는 효과에 대해 탐색적으로 검증하는 것이었다. 국내의 다양한 직종에 종사하고 있는 근로자 315명으로부터 자료를 수집하였고, 가설 검증을 위해 위계적 회귀분석과 다변량 공분산 분석을 실시하였다. 회귀 분석 결과, 임금협상 기회 제공이 임금수준, 임금정책 및 관리, 복리후생 만족과 경영진 신뢰 수준에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고, 개인협상보다 단체협상이 임금수준, 임금정책 및 관리, 복리후생 만족과 경영진 신뢰 수준에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 임금협상 여부와 형태를 통합하여 공분산 분석을 실시한 결과, 두 가지 협상 조건에서의 임금만족과 경영진 신뢰 평균 점수가 협상 기회가 없는 조건보다 유의미하게 높았지만, 임금정책 및 관리 만족 그리고 경영진 신뢰에 있어서는 두 협상 형태 간에 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과에 대한 설명, 제한점, 후속연구에 대한 제안이 논의되었다.

주요어 : 임금, 임금협상, 임금만족, 경영진신뢰, 근로자 참여, 개인협상, 단체협상

\* 이 논문은 2013년도 중앙대학교 신입생성적우수장학금의 지원에 의하여 작성되었음.

\*\* 현 소속은 한국원자력연구원 계측제어·인간공학 연구부임.

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

임금은 노동력의 가치를 화폐로 제시한 것으로 근로자가 조직에 노동을 제공함으로써 받는 보상을 의미한다(이휴상 등, 2009). 근로기준법 제18조는 “임금은 사용자가 노동의 대상으로 노동자에게 임금, 봉급, 기타 어떠한 명칭으로든지 지급하는 일체의 금품을 말한다.”라고 임금을 정의하고 있다. 주로 육체노동자에게 지급하는 시간급, 일급을 임금으로, 정신노동자에게 지급하는 주급, 월급, 연봉 등을 봉급, 급여, 급여로 언급이 되지만 일반적으로 임금은 앞서 언급한 용어들을 모두 포함하는 개념으로 통용된다(윤석훈, 1993). 따라서 봉급, 급여, 기본급, 상여금, 보너스, 인센티브 등의 직접적인 현금 지불과 유급 휴가, 연금, 보험 등의 이득이나 서비스를 통한 간접적인 비현금 지급을 포함하여 근로자에게 제공되는 모든 형태의 보상을 임금이라 할 수 있다(Milkovich & Newman, 1996; Williams, McDaniel, & Nguyen, 2006).

구직자 및 현직 근로자들에게 있어서 임금은 가장 중요한 직업 속성 중 하나이다(Barber & Bretz, 2000; Currall, Towler, Judge, & Kohn, 2005). 임금은 근로자 개인에게는 의식주 문제를 해결하고 대인관계, 사회생활을 영위하는 수입의 원천이 되며 임금이 근로자 개인의 능력과 업적을 반영할 때 임금은 조직 내 인정과 사회적 지위의 상징이 될 수 있어, 다양한 심리적 욕구와 자아실현 욕구를 충족시킬 수 있다(이재창, 2011).

이러한 임금의 개인적 의미 외에, 조직은 임금을 이용해 외부 노동 시장으로부터 우수한 인력을 유인해 조직 구성원으로 확보할 수 있고 조직 내부의 유능한 인력의 이직을 방지할 수 있다(안세길, 2007). 또한 조직은 생산성 증가 혹은 목표 달성을 위해 조직 구성원들에

게 노력의 대가로 임금(성과급 등)을 제공함으로써 그들의 동기를 유발시켜 적극적인 직무 수행 및 성취 행동을 유도할 수 있다(심원술, 전옥규, 2006; 이재창, 2011; Lawler, 1971). 따라서 임금은 근로자와 조직 모두에게 중요한 의미를 갖는다.

임금은 근로자의 입장에서는 다양한 욕구(need) 충족을 위해 일정 수준 이상 확보되어야 하며 높을수록 좋다(전근오, 2010). 하지만 조직의 입장에서는 근로자에게 지불해야하는 임금이 조직운영 및 관리에서 가장 큰 비용을 차지하기 때문에 과도한 임금 지불은 장기적으로 기업 존속과 고용 유지를 어렵게 한다. 따라서 조직 입장에서 임금은 경영 활동을 위한 절감의 대상이 된다(이휴상, 2009; 김찬중, 윤찬성 2012; Williams, et al., 2006). 이에 가능한 높은 임금을 얻으려는 근로자의 요구사항과 지불 능력을 중심으로 가능한 낮은 임금을 제공하려는 조직의 주장이 서로 대립하여 갈등을 일으킬 가능성이 높다(전근오, 2010). 이를 반영하듯 한국노동연구원(2006)의 30인 이상 1,905개의 사업장을 조사한 결과에 따르면 임금 문제가 파업 발생의 가장 큰 주요 쟁점이었으며, 2010년 기준 노사분규의 원인 중 임금 및 근로조건이 90.7%로 대다수를 차지하였다(고용노동부, 2011).

이러한 갈등을 해결하기 위한 방법이 임금 협상(pay or wage negotiation)이다. 임금 협상은 근로자와 경영자(혹은 노사) 가운데 한 쪽이 임금 인상안을 제시하면서 시작되고 대화와 타협의 과정을 거쳐 최종 합의에 도달하게 되는 일련의 과정으로 이루어져 있다(김복순, 2005). 국내의 임금 협상은 근로자와 사용자 사이에서 개인적으로 이루어지기도 하고(Patten, 1977) 근로자가 가입한 기업별 또는

산업별 노동조합과 사용자 사이의 단체 협상으로 이루어지도 한다(이성희, 2012). 한국의 임금 협상 형태는 단일 사용자와 노동조합에 가입한 근로자들이 협상을 하는 기업별 단체 협상이 대다수를 차지하고 있다(정주연, 2009). 임금 및 근로조건은 기업 내부 노동시장 구조에 의해 결정되고, 임금 협약이 1년을 초과할 수 없도록 명시되어 있기 때문에 매년, 주로 기업 단위의 임금 협상이 이뤄지고 있다(김준곤, 1995; 이성희, 2012). 비록 기업의 노조와 경영진들 간의 협상 즉 단체 협상을 통해 임금이 결정되는 경우가 많지만, 외국계 기업의 국내 진출, 성과급, 연봉제의 증가 그리고 경력직 채용의 증가 등으로 임금에 대한 개인 협상이 증가할 가능성이 있다.

임금 협상에 있어서 근로자에게 참여할 기회를 주는 것은 여러 가지 긍정적인 효과를 갖는다. 이는 근로자들을 의사 결정에 포함시키는 참여적 관리 기법의 하나로 볼 수 있다(Gomez-Mejia & Balkin 1992; Locke & Schweiger, 1979). 참여는 근로자들 사이의 독립심, 영향력, 존중을 고취시키고 이로 인해 근로자들의 사기와 몰입이 증진된다(Locke & Schweiger, 1979). Ritchie와 Miles(1970)는 참여를 통해 근로자의 자아 욕구가 만족하게 되며 더 협력적이 된다고 주장하였다. 이와 비슷하게 Miller와 Monge(1986)는 근로자가 참여를 통해 욕구를 성취시키고 욕구 성취가 만족을 이끌고 만족이 열심히 일하고자 하는 동기를 강하게 하여 근로자의 생산성이 향상된다고 주장하였다. 그 동안 여러 연구에서도 근로자 참여의 효과가 직무 만족, 조직 만족, 그리고 조직 몰입 같은 태도들과 긍정적으로 연관되어 있는 것으로 나타났다(Miller & Monge, 1986; Schweiger & Leana, 1986; Wagner & Gooding, 1987).

근로자 참여의 효과는 절차적 공정성의 개념에서도 확인할 수 있다. 절차적 공정성은 결과를 결정하는데 사용된 수단, 방법, 절차에 대한 지각된 공정성을 의미한다. 참여는 근로자가 절차 공정성을 지각하는 기준 중 하나로(김명연, 이현정, 1992), 임금 결정에 근로자를 참여시키는 것은 통해 그들의 지각된 절차적 공정성을 높일 수 있다(Milkovich & Newman, 1999). 이러한 절차적 공정성의 증가는 직무 만족, 조직 몰입, 신뢰, 조직시민행동을 포함하는 조직 구성원의 태도와 행동에 긍정적 영향을 미친다(안성익, 유성민, 윤현중, 2012; Cohen-Charach & Spector, 2001; Colquitt, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Cropanzano & Greenberg, 1997; Konovsky, 2000).

이러한 심리적인 측면 이외에도 임금 결정 과정에 근로자가 참여하는 것은 보다 나은 임금 만족을 이끌어 내는 효과를 낼 수 있다(Bowey, Thorpe, & Hellier, 1986; Kessler & Purcell, 1996; Lawler & Hackman, 1969; Schefflen, Lawler, & Hackman, 1971). 근로자들은 그들의 임금에 관한 결정에 참여하도록 요청 받았을 때 더 성실하고 책임감 있게 정보를 제공하기 때문에 임금 결정의 질이 향상된다(Lawler & Hackman, 1969). 비슷한 관점에서 Coz(2000)는 임금 체계를 결정할 때 근로자로부터 정보를 얻는 것이 현재의 임금 체계에 대한 더 자세한 관점을 제공하고 현재의 보상이 근로자가 바라는 보상과 상응하는지 확인시켜주며 근로자가 새로운 임금 체계를 더 잘 수용하도록 만든다고 하였다. 즉 근로자가 의사 결정에 참여할 때 회사와 근로자 사이의 정보 교환이 활성화 되어 더 나은 의사 결정이 이뤄진다(Kuang & Moser, 2011). 그리고 임금 결정에의 참여로 인해 증가된 임금만족은 이외의 다른

영역(전반적 직무만족, 신뢰, 의사소통 등)으로 일반화 되어 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Jenkins & Lawler, 1981). 특히 임금은 중요하고 가치적인 이슈이므로 임금에 대한 긍정적 결과는 더 높은 수준의 신뢰와 의사소통뿐만 아니라 전체적 직무 만족을 증가시킨다(Lawler, 1976; Lawler & Bullock, 1978).

그 동안 경제학, 경영학, 심리학, 회계학 등 다양한 분야에서 협상에 관한 연구가 활발히 이루어져 왔으나 대부분의 기존 연구들은 협상 과정과 결과에 영향을 미치는 전략과 요인에 초점을 맞추었고 소수의 연구만이 협상이 근로자의 노력이나 회사의 이윤 또는 이와 관련된 변인에 미치는 영향을 다루었다(박헌준, 2007; Kuang & Moser, 2011; O'Shea & Bush, 2002). 또한 이제까지 조직 의사결정에서 근로자 참여가 미치는 효과에 관해 많은 이론과 연구가 축적되었으나 임금 결정에 관해 다른 연구는 소수에 불과하였다(Kuang & Moser, 2011; O'Shea & Bush, 2002). 임금 결정에서의 참여는 더 성공적인 임금 방안을 이끌고 근로자와 조직 사이의 더 나은 관계를 만들 수 있기 때문에 더 많은 연구를 필요로 한다(문광수, 이재희, 오세진, 2014; Jenkins & Lawler, 1981).

이에 본 연구는 임금 협상의 기회와 협상 형태가 조직과 관련된 여러 심리적 변인들 중 근로자의 태도와 행동에 가장 큰 영향을 가지는 변인에 속하는 임금 만족과 경영진 신뢰에 미치는 효과를 탐색적으로 검증하였다. 조직은 목표를 달성하기 위해 임금 만족의 결정 요인과 결과를 이해할 필요가 있다(Weiner, 1980). 따라서 근로자가 임금 협상 기회 여부에 따라 임금 만족과 경영진 신뢰가 어떻게 다른지, 만일 근로자가 협상 기회가 있다고

지각한다면 개인 협상과 단체 협상 중 어느 것이 더 효과적인지를 밝히는 것은 조직에게 있어서 유용한 연구가 될 수 있다.

## 이론적 배경 및 연구 가설

### 임금협상

전체 임금, 혹은 임금 증가의 양과 그 결정 과정은 조직 내의 보상체계에 의해 결정된다(Williams et al., 2006). 조직의 임금 결정에 불만족한 근로자들은 헌법 제 33조에 기반을 두고 임금협상을 시행 할 수 있다(이달휴, 2011). 협상은 당사자들이 서로 간의 거래에서 상호 교환하는 것 혹은 수행하고 그 대가로 받는 것에 대해서 합의를 시도하는 과정으로 정의된다(Rubin & Brown, 1975). 이 정의에 따라서 임금 협상은 “근로자와 사용자 간의 거래에서 근로자의 노동에 대한 대가로 사용자가 제공하는 보상의 양에 대한 합의를 시도하는 과정”이라고 정의할 수 있다.

일반적인 협상에 관한 심리학적 연구는 협상 과정과 결과에 영향을 미치는 선행 변인이 무엇인지를 중심으로 진행되었다. Rubin과 Brown(1975), Bazerman, Curhan, Moore 및 Valley (2000), O'shea와 Bush(2002), 박헌준(2007) 등의 연구는 협상을 예측하는 선행 변인을 크게 개인적 변인과 상황적/구조적 변인으로 나누어 정리하였다. 개인적 변인은 인구통계학적 특성과 성격 변인을 포함하고 협상자의 성별, 윤리성 협상 스타일, 협상자의 전술과 전략, 협상자의 위치와 협상력 등이 이에 해당된다. 반면 상황적/구조적 변인은 협상자를 둘러싸고 영향을 미치는 변인을 뜻하고 예를 들면

고객들(constituencies)의 존재, 당사자들의 인센티브와 보상, 권력, 데드라인, 양 편의 사람 숫자, 제3자의 존재 등이 이에 해당된다(Bazerman et al., 2000). 그리고 최근 연구에서 기술 변화에 따른 새로운 협상 매체의 영향, 국제적 협상의 복잡성 등도 상황적/구조적 변인으로서 연구되고 있다(박헌준, 2007). 하지만, 임금 협상의 구체적 결과와 결정 요인을 평가한 연구는 소수에 불과했다(Bush, Duffin, & O'Shea, 1996; Stevens, Bavetta, & Gist, 1993).

임금 협상은 회사와 근로자간에 개인적으로 이루어지기도 하고 회사와 노동조합에 속한 근로자 집단 사이의 협의인 단체 교섭으로 이루어지기도 한다(송준호, 1990). 노조는 단체교섭에서 사용자 측의 의사와 무관하게 자신의 목표를 달성할 수 있는 능력인 교섭력(Kochan & Katz, 1992)을 가지고 있다. 이 교섭력은 노조의 파업 의사, 노조가 근로자들을 파업에 동원할 수 있는 조직 역량과 단결의 정도 등의 주체적 요인과 파업에 의해 기업이 영향을 받는 정도, 단체교섭 구조, 정치적 환경, 법률적 환경 등의 환경적 요인의 영향을 받는다(Mishel, 1986). 노조는 조합원을 사용자 측의 일방적 조치나 외부 경쟁적 노동시장으로부터 보호할 강력한 교섭 조직을 구축하려 하고(백광기, 1989), 근로자들은 자신이 가입한 노조가 단체 교섭을 통해 시장 임금을 상회하는 임금 프리미엄을 형성하고 유지할 것을 기대한다(노용진, 2011). 우리나라에서 추정된 노조의 임금 프리미엄은 20년간 평균 3.4%로 추정되며, 2000년 이후 노조의 임금 효과가 다른 나라에 비해 낮지만 대체로 있는 것으로 확인되었다(김장호, 2008; 조동훈, 2008). 그리고 단체교섭은 근로자에게만 장점이 있는 것이 아니라 사 측 입장에서도 단체교섭을 함으로써

작업 현장의 쟁의 형태에 대해 안정적인 예측과 계획을 세울 수 있다는 장점이 있다(윤석훈, 1993).

### 임금만족

임금 만족은 노동에 대한 대가로 지급 받은 보상에 대해 근로자가 주관적으로 느끼는 심리적 태도 혹은 정서의 양을 의미한다고 할 수 있다(Heneman, 1985; Miceli & Lane, 1990). Lawler(1971)는 임금 만족을 개인이 받고 있다고 지각하는 임금의 양과 받아야 한다고 지각하는 임금의 양 사이의 일치로 임금 만족을 정의하였다. Dyer와 Theriault(1976)는 Lawler의 정의에 덧붙여 근로자들이 임금에 대한 만족과 독립적으로 임금 관리에 대한 만족 또한 경험한다고 보았다. 이와 같이 임금만족은 단일 차원의 개념이 아니라 수준, 혜택, 인상, 구조/관리로 구성된 다차원적 개념이다(Heneman & Schwab, 1985). 이와 관련하여 임금 금액에 관한 지각된 공정성인 분배적 정의(Folger & Konovsky, 1989)가 임금 수준 만족과 관련이 있고(Miceli & Mulvey, 2000; Sweeney & McFarlin, 1993), 금액을 결정하는데 사용된 수단에 대한 지각된 공정성인 절차적 정의(Folger & Konovsky, 1989)는 임금 체계에 대한 만족과 관련이 있다(Sweeney & McFarlin, 1993).

임금만족에 영향을 미치는 선행변인으로는 재직기간 및 연령(채창일, 2009; Williams et al., 2006), 공정성(Folger & Konovsky, 1989; Fong, & Shaffer, 2003) 등이 연구되었고 여러 연구에서 임금 수준이 임금 만족에 가장 큰 영향 미치는 것으로 나타났다(Shepelak & Alwin, 1986; Williams et al., 2006). 그러나 Heneman과 Schwab(1985)은 임금 만족을 높이기 위해서는

현재의 임금 수준 외에 임금 관리제도, 결정 체계 등이 뒷받침 되어야 한다고 주장하였다. 임금만족은 직무 수행(Bretz & Thomas, 1992), 지각(Koslowsky, Sagie, Krausz, & Singer, 1997), 이직 및 이직 의도(Motowidlo, 1983; Trevor, Gerhart, & Boudreau, 1997), 결근(Currall et al., 2005; Williams et al., 2006), 조직몰입(안세길, 2007; Balfour, & Wechsler, 1996; Miceli, & Mulvey, 2000) 등에 유의미한 영향을 미치는 것으로 보고되었다.

### 경영진 신뢰

신뢰란 “상대방이 기꺼이 자신의 기대에 부응하여 행동할 것이라는 긍정적인 믿음”(박광국, 도운섭, 박선희, 1999), “상대방이 본인에게 이익이 되거나 최소한 해를 끼치지 않는 어떤 행동을 취할 확률이 충분히 높다는 기대 혹은 믿음”(Gambetta, 1988), 그리고 “신뢰 대상에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 위험을 감수하려는 의향”(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995) 등 연구자에 따라 다양하게 정의되어져 왔다.

조직 내에서 신뢰의 대상은 경영진, 동료 근로자, 상사, 부하 등으로 존재할 수 있으나, 임금 협상에서 근로자를 상대로 협상안을 최종적으로 결정하는 주체는 경영진이므로 본 연구는 경영진 신뢰에 초점을 맞추어 진행되었다. 경영진 신뢰는 “조직 구성원이 경영진의 약속과 행동에 대하여 가지는 확신과 경영진에 대한 호의적인 성향의 정도”(Cook & Wall, 1980), 혹은 “불확실성과 위험을 감수하고 경영진의 말과 지시에 따라 행동하려는 근로자의 의지”(Albrecht, 2002)로 정의될 수 있다. 근로자의 입장에서 경영진은 직접적인 관찰과 상호작용이 어려운 대상이기 때문에 조직의

구조 혹은 제도를 통해서 인식된다(Costigan, Itler, & Berman, 1998; McCauley & Kuhnert, 1992). Zucker(1986)는 신뢰의 원천으로 과정, 특성, 제도 기반 신뢰 3가지로 보았다. 즉 조직에 대한 신뢰는 개인 특성 외에 조직의 특정한 절차나 제도 그리고 그 절차, 제도가 진행되는 과정에 의해서도 발생할 수 있다. 이를 종합하면, “조직의 제도나 절차 그리고 그 실행과정을 통해 근로자들이 지각하는 경영진에 대한 호의적 반응 정도”로 경영진 신뢰를 정의할 수 있다.

경영진 신뢰는 조직 대한 충성심(Robinson & Morrison, 1995), 조직몰입(권안용, 2010; 김해룡, 2004; 이지만, 권인수, 2005; 최익봉, 2005; Robinson & Morrison, 1995)과 관련이 있는 것으로 알려져 있다. 특히 근로자가 절차적 공정성을 높게 지각할 때, 즉 근로자가 의사결정 과정에 참여할 기회가 있을 때 경영진 신뢰 수준이 높은 것으로 나타났다(안성익 등, 2012; 전용수, 김영식, 2012). Jenkins와 Lawler(1981)는 임금 계획 설계에 근로자를 참여시킨 후 임금 만족과 직무 만족이 증가했을 뿐만 아니라 근로자들이 경영진을 더 신뢰했다는 연구 결과를 얻었고, 임금 관리가 매우 중요하기 때문에 임금 관리에 근로자를 참여시키는 것이 신뢰 같은 분야에서 큰 변화를 가져올 수 있다고 주장하였다. 또한 경영진 신뢰라는 용어를 사용하지는 않았으나 조직에 대한 신뢰를 연구한 기존 연구에 따르면 근로자들에게 보수, 인사 등에 관한 정책이나 결정에 대한 공정한 기회를 제공하는 것은 중요한 조직 신뢰요인이었다(김병섭, 박홍식, 1999).

### 임금협상 기회와 임금 만족, 경영진 신뢰

근로자가 임금에 만족하기 위해서는 임금수준 뿐만 아니라 임금관리, 임금결정 체계 등이 뒷받침 되어야 한다(Heneman & Schwab, 1985). 특히 양적인 의미의 임금수준보다는 임금 지급을 위한 관리 제도와 임금 구조를 위한 제도적 장치가 근로자들이 느끼는 임금만족에 더 큰 영향을 미친 것으로 나타났다(심영국, 류재숙, 2006). 즉, 임금 인상액, 임금 인상 결정 방법, 임금에 갖는 영향력 정도, 임금 구조 등의 절차적 공정성의 성격을 띠고 있는 요인들이 임금만족에 중요한 요인으로 밝혀졌다. 따라서 근로자가 조직 내에서 임금과 관련된 보상 체계를 공정하다고 지각하는 것은 임금 만족에 중요한 조건이라 할 수 있다.

앞서 살펴보았듯이 임금 결정은 조직과 근로자 모두에게 중요한 의사 결정 중 하나이고, 의사 결정 과정에의 참여는 이해, 수용, 만족을 이끌고 임금과 관련된 절차적 공정성을 높임으로써 임금만족에 긍정적인 영향을 미친다.

우선 임금 수준과 관련하여 근로자들은 임금협상을 통해 자신들의 임금을 인상시킬 수 있다. O'Shea와 Bush(2002)의 연구에서 같은 대학 출신 근로자들의 임금을 조사한 결과 임금협상을 한 근로자들의 연봉이 초봉에서 평균 1,500달러 이상 증가한 반면 협상을 하지 않은 근로자들의 임금은 거의 증가하지 않았다. 이 외에도 Freedman(1978, 1979), Kaman과 Hartel(1994), Marks와 Harold(2011)의 연구에서 임금협상이 임금 인상을 이끄는 것으로 나타났다. 그리고 Jenkins와 Lawler(1981)의 소규모 제조업체 근로자들을 대상으로 한 연구에서, 자신의 임금 계획 설계에 참여한 직원들의 임금 계획에 대한 이해가 증가하고 이에 따라

임금만족 수준이 증가한 것으로 나타났다.

임금협상 기회에 대한 지각은 경영진 신뢰에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 구자숙(2005)은 직원과 조직 간의 기초적 신뢰가 형성, 유지되기 위해서는 직원과 조직 간 상호작용 중 대표적인 교환 관계인, 직무 수행과 임금 간의 관계에서 적절하다는 지각이 선 순환적으로 반복되어야 한다고 하였다. 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). Mishra와 Morrissey(1990)는 근로자에게 의사결정의 기회를 제공하고 근로자와 중요한 정보를 공유하는 것 즉 절차적 공정성과 상호작용 공정성의 지각이 신뢰를 만드는 기본 요소라고 하였다. 김병섭과 박홍식(1999)의 연구에서도 임금 결정에 참여한 근로자들은 이후 그들의 임금이 더 형평성이 있다고 느끼고, 그들의 임금과 직무, 임금이 어떻게 관리되는지에 더 만족하고, 경영진을 더 신뢰하였으며 새로운 직업을 덜 찾고, 이직 의도를 덜 보고하였다. 이외에도 근로자들의 임금만족이 경영진에 대한 신뢰에 영향을 미친다는 연구결과들이 있어왔다(Heneman & Judge, 2000; 문광수 등, 2014). 따라서 임금과 관련된 협상 기회 제공과 이에 따른 관련 정보제공이 임금만족을 증가시키고 추가적으로 경영진의 신뢰에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

이러한 선행 연구들에 기반하여 본 연구에서는 다음과 같은 연구 가설들을 설정하였다.

#### 가설 1. 임금협상 기회가 있다고 지각할 때

가 그렇지 않을 때보다 임금만족 수준이 높을 것이다.

**가설 2.** 임금협상 기회가 있다고 지각할 때가 그렇지 않을 때보다 경영진에 대한 신뢰 수준이 높을 것이다.

#### 임금협상 형태와 임금 만족, 경영진 신뢰

근로자들에게 임금협상 참여 기회가 있을 때 협상의 형태(개인 협상, 단체 협상)가 근로자들의 임금 만족과 경영진 신뢰 수준에 영향을 미칠 수 있다. 노동조합의 목표는 노조에 가입한 구성원들이 만족할 수 있는 임금 및 근로 조건을 확보하는 것과 함께 구성원들에게 의사결정의 발언권을 주어 조합원들의 권익을 보호, 향상하고 이로 인한 경제적 사회적 지위향상을 도모하는 것에 있다(김영재, 2008). 구체적으로 노동조합은 다수의 근로자들을 포괄하기 위해 그들의 일상적인 이해를 중심으로 근로자들을 조직하는 경향이 있고, 근로자들의 일상적인 고용조건 개선이 노동조합 활동의 중심에 있다. 특히 중요한 근로조건 중 임금이 대표성을 가지기 때문에 노사관계의 핵심 고려사항이 되는 경우가 많다(노용진, 2011). 한국 노조의 경우 단기적인 임금극대화 전략을 위주로 하고(박동, 2005), 정치 조직의 의사 결정 구조를 가지고 있는 노동조합은 다수 근로자에게 이득이 되는 임금정책을 채택하는 경향이 있다(Freeman & Medoff, 1984).

국내 노조의 임금 프리미엄은 20년간 평균 3.4%로 추정되고 있다(김장호, 2008; 조동훈, 2008). 그러므로 개인 근로자 보다 노동조합이 회사 측과 협상할 때 근로자는 더 많은 임금을 확보할 가능성이 높기 때문에 자신에게 분배되는 임금이 더 만족할 수 있다. 이와 관련

된 Gomez-Mejia와 Balkin(1984)의 연구에서 노조에 가입한 근로자들이 비가입 근로자보다 임금이 더 만족하였다. 김동배, 박우성, 박호환, 및 이영면(2005)의 96개 사업장 1,747명에 대한 설문조사 연구에서도 조합원이 비조합원보다 임금수준이 높다고 지각하였고, 분배 공정성이 더 높은 것으로 지각하였다.

그리고 일반적으로 노조를 통한 단체협상은 구성원들의 경제적 보상을 결정하는 기능과 더불어 다양한 노사 간의 문제들의 해결 수단으로서의 기능을 수행한다(윤석훈, 1993). 구체적으로 선행연구들에서 노동조합의 발언기제 효과가 강한 것으로 나타나고 있다(이시균, 2006; Addison & Belfield, 2004, García-Serrano & Malo, 2009). 우리나라의 경우 특히 노동조합의 발언 효과가 매우 일관적으로 존재하는 것으로 나타났다. 비노조 발언기제나 직접적 발언기제가 노동조합을 대체할 만한 발언기능을 수행하지 못하는 것으로 나타났고, 여전히 집단적이고 독립적인 노동조합이 발언기능의 주된 주체(이시균, 2010)가 되고 있다. 따라서 우리나라의 경우 노조의 주장이나 의견이 경영진에 의해 더 잘 수용될 가능성이 높다. 이외에 노조를 통해 개인적으로 알기 어려운 더 구체적인 정보와 진행과정에 대해 알 수 있다.

김동배 등(2005)의 연구에서는 조합원이 임금관리 관련 발언권에 대한 증대 요구에 있어서 비조합원보다 낮은 비율을 보였다. 즉 조합원이 비조합원에 비해 발언권이 더 높은 것을 알 수 있다. 일반적으로 노조에는 대의원들이 있고, 이러한 대의원들은 근로자들의 의견을 수렴하여 노조의 정책이나 결정에 반영한다. 일반 직원들의 경우 관리자나 경영진들 보다는 이러한 대의원들에게 본인의 의견들을 더 자주, 자유롭게 제시할 수 있다. 특히 이런

과정들은 경영진 신뢰와 정의 관계를 가진 것으로 알려져 있다(김동배 등, 2005). 구체적으로 높은 발언권은 임금만족, 조직 몰입, 경영진 신뢰를 높이는 반면, 이직의도, 대립적 노사관계 인식을 유의하게 낮추는 것으로 나타났다. 이외에도 이시균(2006)은 한국노동연구원의 사업체 패널과 노동 패널 자료를 이용하여 노동조합의 발언기제는 자발적 이직을 낮추고, 근속연수를 늘리는 결과를 제시하였다. 그리고 Addison과 Belfield(2004)는 영국 사업체패널 자료(Workplace Employment Relations Survey, 1998)를 활용하여 노동조합 발언기제는 노동조합 외의 다양한 발언기제를 통제하고 난 후에도 자발적 이직을 낮추는 것으로 나타났다.

종합하면, 개인 협상 보다 노조 가입을 통해 임금 인상 및 각종 불만 사항들을 해결하고 자신의 의견을 낼 수 있게 됨으로써 회사 내의 보상 정책과 절차를 더 공정하고 합리적이라고 지각할 수 있다. 따라서 이러한 관점에서 다음과 같은 가설이 설정되었다.

**가설 3.** 개인 협상보다 노조 가입을 통한 단체 협상의 경우가 임금만족 수준이 높을 것이다.

**가설 4.** 개인 협상보다 단체 협상의 경우가 경영진 신뢰 수준이 높을 것이다.

## 방 법

### 조사대상

본 연구는 자기보고식 설문지를 활용하여

자료를 수집하였다. 다양한 직종에 종사하고 있는 일반 기업(제조, 유통, 서비스 등)<sup>1)</sup> 35개 기업 정규직 근로자들 대상으로 총 350명에서 설문응답을 요청하였다. 설문 응답 방식은 온라인 응답, e-mail, 인쇄된 설문지 등 응답자가 편한 방식으로 응답할 수 있도록 하였다. 최종 318부가 회수되었고(회수율 90.9%), 회수된 설문 가운데 불성실하게 응답한 3부를 제외하고 최종적으로 315부가 분석에 사용되었다.

본 설문조사에 응답한 응답자들의 인구 통계학적 특성은 표 1에 제시되어 있다. 응답자들의 평균 나이는 33.8( $SD = 8.46$ )세로 남성이 201명(63.8%), 여성이 114명(36.2%)이었고 학력 수준은 고졸이 39명(12.3%), 대졸이 239명(75.9%), 대학원 졸이 37명(11.7%)이었다. 응답자들의 직급은 사원이 115명(36.5%)으로 가장 많았고 그 외에 대리/팀장이 86명(27.3%), 과장급이 75명(23.8%), 과장이상이 39명(12.4%)이었다. 월평균 소득의 경우에는 200만 원 이하가 34.6%로 가장 많았고 다음으로 201-300만 원이 26.7%였다. 업체 크기의 경우는 100명 이하가 41.9%로 가장 많았다. 추가적으로 임금협상은 152명(48.3%)이 개인협상을, 80명(25.3%)이 단체협상을 한다고 응답하였고 83명(26.3%)은 임금 협상 기회가 없다고 응답하였다.

### 측정도구

#### 임금 만족

이용운(2000)의 연구 결과 임금수준, 임금인상, 임금구조 및 관리, 복리후생과 같은 네 차원으로 존재(Heneman & Schwab, 1985; Judge &

1) 본 연구에서는 공공기관을 제외하고 일반 기업만을 대상으로 하였다.

표 1. 응답자의 인구통계학적 특성

변인	구분	빈도(명)	비율(%)	변인	구분	빈도(명)	비율(%)	
성별	여자	114	36.2	직무	사무직	152	48.3	
	남자	201	63.8		영업/마케팅	22	7.0	
학력	고졸	39	12.3		연구개발직	35	11.1	
	대졸	239	75.9		기술/생산직	46	14.6	
	대학원졸	37	11.7		관리직	30	9.5	
혼인	미혼	142	45.1		서비스직	23	7.3	
	기혼	173	54.9		기타	7	2.2	
기업 형태	중소기업	112	35.6		직급	사원	115	36.5
	대기업	140	44.4			대리/팀장	86	27.3
	외국계기업	63	20.0			과장급	75	23.8
나이	20대	108	34.3	과장이상		39	12.4	
	30대	121	38.4	200이하		109	34.6	
	40대	74	23.5	201-300이하	84	26.7		
	50대 이상	12	3.8	301-400이하	62	19.7		
업체 크기	1-100	132	41.9	월평균 소득	401-500이하	29	9.2	
	101-500	79	25.1		501이상	31	9.8	
	501이상	104	33					
Total		315	100	Total		315	100	

Welbourne, 1994) 한다는 미국에서 이뤄진 선행 연구 결과와 다르게 임금 만족의 하위 요인으로 임금 수준, 복리후생, 임금 정책/관리의 3차원이 제시되었다. 이에 본 연구에서도 국내 실정에 맞는 KPSQ(Korean Pay Satisfaction Questionnaire)를 사용하였고 총 20문항 중 요인 부하량 .50이상인 13문항을 사용하였다. 임금 수준 만족 측정 문항의 예로는 “내가 현재 받고 있는 임금에 대해 만족한다”를 들 수 있고 임금정책 만족은 “우리 회사의 임금 결정 과정의 공정성에 대해 만족한다”를, 복리후생만족은 “일반 다른 기업과 비교했을 때 우리 회

사의 복리후생에 만족한다”를 들 수 있다. 모두 Likert 5점 척도로 평가하였고 각 요인별 신뢰도는 임금 수준(6문항)은 .939, 임금정책/관리(3문항)는 .904, 복리후생(4문항)은 .928, 전체 문항의 신뢰도 역시 .944로 나타났다.

#### 경영진 신뢰

신뢰에 대한 정의와 측정도구는 다양하지만 본 연구에서는 Cook과 Wall(1980)이 개발한 조직 신뢰 척도를 사용하였다. Cook과 Wall의 조직 신뢰 척도는 경영진 신뢰와 구성원 신뢰의 하위요인으로 구성되어 있고, 이중 경영진 신

피 문항만을 사용하였다. 측정 문항은 5문항 이었고 그 예로는 “회사의 경영진은 종업원의 생각과 관점을 고려하고 이해하기 위해 노력한다”를 들 수 있다. 문항들의 내적일치도 계수는 .850으로 나타났다.

### 임금 협상 기회, 형태

본 연구에서 임금 협상 기회에 대해서는 현재 재직하고 있는 회사에서 임금 협상 기회가 있는지 여부로 측정을 하였고, 임금협상의 형태는 임금협상 기회가 있다고 응답한 사람들을 대상으로 하여 개인 협상, 노조 협상 중에 선택하게 하였다. 기존연구에서는 주로 노조 가입 여부를 통해 임금에 대한 태도를 측정하여 단체 협상만을 연구하였고 개인 협상에 대한 고려는 하지 못하였다.

그리고 본 연구에서는 근로자가 임금협상 기회가 있다고 지각하는 것이 조직에서 공식적인 임금협상 기회를 제시하고, 실제 임금협상에 참여한 경험을 가지고 있으며, 추후에도 참여할 수 있다는 것을 의미하지만, 임금협상 기회가 없다고 지각하는 것은 조직에서 공식적인 임금협상 기회를 명시하지 않거나, 명시가 되어 있더라도 실제 임금 협상이 진행되지 않은 것으로 임금협상에 참여할 수 없다는 것으로 간주하였다.

### 분석 방법

본 연구에서 수집된 설문 응답 자료는 SPSS 21.0을 활용하여 분석하였으며, 인구통계학적 특성을 분석하기 위해 빈도 분석, 임금협상 여부와 형태에 따른 인구통계학적 특성들의 차이를 검증하기 위해 교차 검증(cross-table), 주요 변인들 간의 상관관계를 분석하기 위해 pearson 적률 상관분석을 실시하였다. 그리고

가설 검증을 위해 위계적 중다회귀 분석을 실시하였다. 투입 순서는 인구통계학적 변인들과 임금 수준 그리고 임금협상 여부와 협상 형태였다. 그리고 추가적으로 임금만족의 하위변인들과 경영진 신뢰에 임금 협상 여부와 형태가 어떤 영향을 미치는지 구체적으로 알아보기 위해 다변량 공분산분석(MONCOVA)을 추가적으로 실시하였다.

## 결 과

### 임금협상 여부와 형태에 따른 인구통계학적 특성들의 차이<sup>2)</sup>

표 2에는 임금협상 기회와 형태에 따라 인구학적 특성들에 어떤 차이가 있는지에 대한 분석결과가 제시되어 있다. 성별의 경우 개인별 협상에는 남(48.3%), 여(48.2%) 간에 차이가 없었으나, 남성의 경우 노조협상 비율(39.4%)이 여성(18.4%)보다 높았고, 협상기회 없음은 여성의 비율(33.3%)이 남성(22.4%)보다 더 높았으며, 빈도에 유의미한 차이가 있었다( $\chi^2 = 6.730, p < .05$ ). 학력의 경우 개인별 협상의 경우 대졸(53.6%)이 가장 높은 비율을 보였고 고졸의 경우가 협상기회 없음(43.6%)의 비율이 높았으며, 빈도에 유의미한 차이가 있었다( $\chi^2 = 13.589, p < .01$ ). 나이의 경우 40대의 개인별 협상 비율이 다른 나이 대에 비해 상대적으로 낮고, 노조 협상 비율은 상대적으로 높은 것으로 나타났으며 빈도에 유의미한 차이가 있었다( $\chi^2 = 16.109, p < .01$ ). 직급에 따른

2) 임금협상과 관련된 기초자료 제시에 의미가 있다는 심사위원의 의견을 반영하여 추가한 결과임.

표 2. 임금협상 여부와 형태에 따른 인구통계학적 특성들의 차이

변인	속성	빈도/ 비율	임금협상			전체	X <sup>2</sup>	P
			개인별 협상	노조 협상	협상기회 없음			
성별	여자	빈도	55	21	38	114	6.730*	.035
		%	48.2%	18.4%	33.3%	100%		
	남자	빈도	97	59	45	201		
		%	48.3%	29.4%	22.4%	100%		
학력	고졸	빈도	12	10	17	39	13.589**	.009
		%	30.8%	25.6%	43.6%	100%		
	대졸	빈도	128	57	54	239		
		%	53.6%	23.8%	22.6%	100%		
	대학원졸	빈도	12	13	12	37		
		%	32.4%	35.1%	32.4%	100%		
나이	20대	빈도	57	24	27	108	16.109	.013
		%	52.8%	22.2%	25.0%	100%		
	30대	빈도	65	23	33	121		
		%	53.7%	19.0%	27.3%	100%		
	40대	빈도	23	29	22	74		
		%	31.1%	39.2%	29.7%	100%		
	50대 이상	빈도	7	4	1	12		
		%	58.3%	33.3%	8.3%	100%		
직급	사원	빈도	55	25	35	115	3.342	.502
		%	47.8%	21.7%	30.4%	100%		
	대리팀장	빈도	40	27	19	86		
		%	46.5%	31.4%	22.1%	100%		
	과장이상	빈도	57	28	29	114		
		%	50.0%	24.6%	25.4%	100%		
기업 형태	중소기업	빈도	31	55	26	112	55.238**	.000
		%	27.7%	49.1%	23.2%	100%		
	대기업	빈도	82	16	42	140		
		%	58.6%	11.4%	30.0%	100%		
	외국계기업	빈도	39	9	15	63		
		%	61.9%	14.3%	23.8%	100%		
회사 규모	1-100	빈도	88	12	32	132	73.893**	.000
		%	66.7%	9.1%	24.2%	100%		
	101-500	빈도	34	13	32	79		
		%	43.0%	16.5%	40.5%	100%		
	501이상	빈도	30	55	19	104		
		%	28.8%	52.9%	18.3%	100%		
수행 직무	사무직	빈도	72	35	45	152	16.669	.167
		%	47.4%	23.0%	29.6%	100%		
	영업/마케팅	빈도	11	4	7	22		
		%	50.0%	18.2%	31.8%	100%		
	연구개발직	빈도	21	8	6	35		
		%	60.0%	22.9%	17.1%	100%		
	기술직	빈도	13	11	5	29		
		%	44.8%	37.9%	17.2%	100%		
	생산직	빈도	2	8	7	17		
		%	11.8%	47.1%	41.2%	100%		
	관리직	빈도	16	8	6	30		
		%	53.3%	26.7%	20.0%	100%		
	서비스직	빈도	10	6	7	23		
		%	43.5%	26.1%	30.4%	100%		

유의미한 차이는 없는 것으로 나타났고, 기업 형태의 경우 외국계기업(61.9%), 대기업(58.6%), 중소기업(27.7%) 순으로 개인별 협상 비율이 높았고 빈도에 유의미한 차이가 있었다( $\chi^2 = 16.109, p < .01$ ). 회사 규모에 있어서는 규모가 커질수록 개인협상 비율은 감소하는 반면 단체 협상 비율은 증가하는 것으로 나타났다( $\chi^2 = 73.893, p < .01$ ). 수행 직무의 경우 생산직의 경우 개인별 협상 비율이 11.8%로 가장 낮았으나 빈도에는 유의미한 차이가 없었다( $\chi^2 = 16.669, p > .05$ ).

추가적으로 남녀에 따른 임금만족 차이에 대한 통계검증 결과 임금수준( $t = -2.678, df = 313, p = .008$ )과 임금만족 전체( $t = -2.300, df = 313, p = .022$ )에 있어서는 남성의 평균점수가 여성보다 유의미하게 더 높은 것으로 나타났다지만 임금정책/관리( $t = -1.758, df = 313, p = .080$ )와 복리 후생 만족( $t = -1.909, df = 313, p = .057$ )에 있어서는 성별에 따른 유의미한 차이가 없었다.

#### 주요 변인들의 평균, 표준편차 및 상관관계

본 연구에서 측정된 변인들의 평균, 표준편차 및 변인들 간의 상관관계가 표 3에 제시되어 있다. 상관관계 결과를 살펴보면 임금수준만족은 월평균소득( $r = .349, p < .01$ )과 유의미한 정적 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 임금정책만족( $r = .817, p < .01$ ), 복리후생만족( $r = .714, p < .01$ ), 경영신뢰( $r = .491, p < .01$ ), 임금만족전체( $r = .918, p < .01$ )와 유의미한 정적 상관관계가 존재하였다. 임금정책만족은 월평균소득( $r = .281, p < .01$ )과 유의미한 정적 상관관계가 있는 것으로 나타났으며 복리후생만족( $r = .740, p < .01$ ), 경영신뢰

( $r = .571, p < .01$ ), 임금만족전체( $r = .931, p < .01$ )와 유의미한 정적 상관관계를 보였다. 복리후생만족은 월평균소득( $r = .281, p < .01$ )과 유의미한 정적 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 경영신뢰( $r = .529, p < .01$ ), 임금만족전체( $r = .897, p < .01$ )와 유의미한 정적 상관관계를 보였다. 그리고 임금만족전체는 월평균소득( $r = .330, p < .01$ )과 유의미한 정적 상관관계를 보였다. 경영신뢰는 월평균임금( $r = .180, p < .01$ )과 유의미한 정적 상관관계를 보였고, 임금만족전체( $r = .330, p < .01$ )와 유의미한 정적 상관관계를 보였다.

협상 유무는 월평균 소득( $r = .194, p < .01$ )과 유의미한 정적 상관관계를 보였고, 전체임금만족( $r = .343, p < .01$ ), 임금수준( $r = .282, p < .01$ ), 임금정책( $r = .328, p < .01$ ), 복리후생 만족( $r = .330, p < .01$ ) 그리고 경영진 신뢰( $r = .302, p < .01$ )와 유의미한 상관관계를 보였다. 협상 형태의 경우 월평균소득( $r = .297, p < .01$ ), 전체 임금만족( $r = .343, p < .01$ ), 임금수준( $r = .201, p < .01$ ), 복리후생 만족( $r = .204, p < .01$ )과는 유의미한 정적 상관관계를 보였지만, 임금정책만족과 경영진 신뢰와는 유의미한 상관관계를 보이지 않았다.

#### 가설검증

본 연구에서 설정한 가설 1과 2 검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 우선 임금만족에 대한 메타 분석 연구들(Carraher, Gibson, & Buckley, 2006; Williams et al., 2006)에서 임금만족과 유의미한 관련이 있는 것으로 검증된, 성별, 나이, 결혼여부, 학력, 재직기간, 직급과 같은 인구 통계학적 변인을 회귀분석 1단계에 투입하여 통제하였다. 그리고

표 3. 주요 변인들의 상관계수 및 평균과 표준편차

변인	1	2	3	4	5	6	7	7.1	7.2	7.3	8	9	10
1. 성별	-												
2. 연령	.196**	-											
3. 직급	.239**	.560**	-										
4. 월평균소득	.237**	.400**	.529**	-									
5. 학력	.188**	-.018	.086	.299**	-								
6. 결혼여부	.128*	.599**	.431**	.324**	-.010	-							
7. 임금만족진척	.129*	.079	.037	.330**	.055	-.020	-						
7.1. 임금수준만족	.150**	.112*	.072	.349**	.029	.035	.918**	-					
7.2. 임금정책만족	.099	.044	.011	.281**	.074	-.063	.931**	.817**	-				
7.3. 복리후생만족	.107	.064	.022	.277**	.046	-.025	.897**	.714**	.740**	-			
8. 경영진 신뢰	.133*	.003	.020	.180**	.050	-.106	.580**	.491**	.571**	.529**	-		
9. 협상 유무	.119*	-.010	.029	.194**	.056	.037	.343**	.282**	.328**	.330**	.302**	-	
10. 협상 형태	.101	.161*	.019	.297**	.031	.222**	.186**	.201**	.096	.204**	.101	+	-
M	.64	34.36	2.82	312.36	2.99	.55	2.72	2.78	2.71	2.66	2.99	.74	.34
SD	.48	8.20	1.91	162.01	.51	.50	.88	.92	.97	1.00	.57	.44	.48

주. 성별: 0=여, 1=남, 결혼여부: 0=미혼, 1=기혼, 임금협상 기회: 0=없음, 1=있음, 협상형태: 0=개인협상, 1=단체 협상으로 더미(dummy) 변수 처리함. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

+ 연봉협상 유무가 상수 이므로, 협상 유무와의 상관계수를 계산할 수 없음.

임금 만족에 대해 연구할 때, 실질 임금을 통제하는 것이 순수한 임금만족에 대한 효과를 검증하는 데 매우 중요하다(문광수, 조항수, 이계훈, 오세진, 2014; Vandenberghe & Tremblay, 2008). 이에 본 연구에서도 인구 통계학적인 변인 외에 월 평균 임금을 함께 통제한 후에 분석을 실시하였다. 다중 공선성 진단 결과 분산팽창요인(VIF) 값이 1.065에서 1.953 사이로 다중 공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다.

위계적 회귀분석 결과(표 4 참조), 임금수준( $\beta = .212, p < .01$ ), 임금관리/정책( $\beta = .277, p < .01$ ), 복리후생( $\beta = .281, p < .01$ ) 그리고

경영진 신뢰( $\beta = .271, p < .01$ ) 모두에 임금협상 기회 여부가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고 회귀 모델 역시 유의미하였다. 임금수준, 임금관리/정책 그리고 복리후생 만족에 대한 임금협상 기회의 순수한 설명량 증가는 각각 4.2%, 7.2%, 7.4%였고, 경영진 신뢰의 경우는 6.9%였다.

그리고 임금 협상 형태(0: 개인협상, 1: 단체협상)가 임금만족과 경영진 신뢰에 어떤 영향을 미치는지 알아보기 위해 추가적으로 위계적 회귀 분석을 실시하였다. 통제 변수는 동일하였고, 다중 공선성 진단 결과 분산팽창요인(VIF) 값이 1.109에서 1.943 사이로 다중 공

표 4. 임금협상 기회 여부가 임금만족과 경영진 신뢰에 미치는 영향 (N=315)

준거변인	임금수준		임금관리/정책		복리후생		경영진 신뢰	
	모형 1	모형 2	모형 1	모형 2	모형 1	모형 2	모형 1	모형 2
1단계								
성별	.101	.079	.059	.030	.070	.040	.113	.084
결혼여부	-.095	-.106	-.168*	-.183*	-.140*	-.154*	-.203**	-.217**
연령	.063	.087	.073	.105	.072	.104	.038	.070
직급	-.169*	-.151*	-.182*	-.158*	-.154*	-.129	-.057	-.033
학력	-.119	-.112	-.041	-.033	-.083	-.074	-.051	-.043
월소득	.443**	.388**	.403**	.331**	.360**	.287**	.233**	.163*
회사규모	.053	.057	-.004	.001	.099	.104	.068	.073
2단계								
임금협상 기회		.212**		.277**		.281**		.271**
R <sup>2</sup>	.165	.208	.128	.200	.125	.199	.082	.151
조정 R <sup>2</sup>	.146	.187	.108	.179	.105	.178	.061	.128
F값	8.66**	9.98**	6.41	9.52	6.25	9.48	3.900**	6.762**
ΔR <sup>2</sup>		.042		.072		.074		.069

주. 성별: 0=여, 1=남, 결혼여부: 0=미혼, 1=기혼, 임금협상 기회: 0=없음, 1=있음으로 더미(dummy) 변수 처리함. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

선성에 문제가 없는 것으로 나타났다.

위계적 회귀분석 결과(표 5 참조), 임금수준( $\beta = .213, p < .01$ ), 임금관리/정책( $\beta = .254, p < .01$ ), 복리후생( $\beta = .293, p < .01$ ) 그리고 경영진 신뢰( $\beta = .263, p < .01$ ) 모두에 임금협상 형태가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고 회귀 모델 역시 유의미하였다. 임금수준, 임금관리/정책 그리고 복리후생 만족에 대한 임금협상 형태의 순수한 설명량 증가는 각각 3.7%, 5.3%, 7.1%였고, 경영진 신뢰의 경우는 5.7%였다.

추가적으로 임금만족의 하위변인들과 경영진 신뢰에 임금협상 여부와 형태가 어떤 영

향을 미치는지 구체적으로 알아보기 위해 다변량 공분산분석(MONCOVA)을 실시하였다. 공변량으로는 상관관계 분석에서 임금만족과 경영진 신뢰와 유의미한 관련성이 있는 것으로 나타나고 회귀분석에서 임금만족과 경영진 신뢰에 모두 유의미한 영향을 미친 월 소득을 투입하였다.

표 6에는 임금협상 형태에 따른 임금만족과 경영진 신뢰의 평균, 표준편차가 제시되어 있다. 그리고 그림 1에는 협상 조건 별 평균 값들이 그림으로 제시되어 있다. 모든 변인에서 협상기회가 없다는 조건보다 개인 혹은 단체 협상한다는 조건에서의 임금만족과 경영진 신

표 5. 임금협상 형태가 임금만족과 경영진 신뢰에 미치는 영향 (N=232)

준거변인	임금수준		임금관리/정책		복리후생		경영진 신뢰	
	모형 1	모형 2	모형 1	모형 2	모형 1	모형 2	모형 1	모형 2
1단계								
성별	.101	.077	.059	.031	.070	.037	.113	.084
결혼여부	-.095	-.117	-.168*	-.194**	-.140*	-.170*	-.203**	-.230**
연령	.063	.076	.073	.088	.072	.090	.038	.054
직급	-.169*	-.134	-.182*	-.141*	-.154*	-.106	-.057	-.014
학력	-.119*	-.100	-.041	-.018	-.083	-.056	-.051	-.027
월소득	.443**	.371**	.403**	.317**	.360**	.261**	.233**	.144*
회사규모	.053	.009	-.004	-.056	.099	.040	.068	.015
2단계								
임금협상 형태		.213**		.254**		.293**		.263**
R <sup>2</sup>	.165	.203	.128	.181	.125	.196	.082	.139
조정 R <sup>2</sup>	.146	.182	.108	.159	.105	.175	.061	.116
F값	8.66	9.70	6.41	8.42	6.25	9.27	3.90**	6.15**
ΔR <sup>2</sup>		.037		.053		.071		.057

주. 성별: 0=여, 1=남, 결혼여부: 0=미혼, 1=기혼, 임금협상 형태: 0=개인 협상, 1=노조 협상으로 더미(dummy) 변수 처리함. \* p < .05, \*\* p < .01

표 6. 임금협상 형태에 따른 임금만족과 경영진 신뢰의 평균, 표준편차 (N=315)

협상 형태	협상기회 없음	개인 협상	단체 협상	전체
변인	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)
임금수준만족	2.34(1.02)	2.82(.83)	3.16(.79)	2.78(.92)
임금정책만족	2.18(.99)	2.85(.88)	3.02(.91)	2.71(.97)
복리후생만족	2.11(.94)	2.72(.91)	3.12(.97)	2.66(1.00)
임금만족전체	2.21(.91)	2.79(.79)	3.10(.78)	2.72(.88)
경영진 신뢰	2.88(.64)	3.17(.51)	3.29(.57)	3.13(.58)

의 평균점수가 더 높은 것으로 나타났고 개인협상과 단체 협상 간에는 단체 협상 조건의 평균 점수가 더 높은 것으로 나타났다.

공분산 행렬에 대한 Box의 동일성 검정결과 M 값은 31.307이었고  $F = 1.533(p > .05)$ 로 유의미하지 않아 공분산 행렬의 동일성 가정이

충족되었다. 협상 형태와 월소득의 상호작용은 임금수준( $F = 1.252, p > .05$ ), 임금 정책 및 관리( $F = .140, p > .05$ ), 복리후생만족( $F = .1704, p > .05$ ), 임금만족 전체( $F = .431, p > .05$ ), 경영진 신뢰( $F = .064, p > .05$ )에 모두 유의미한 영향을 미치지 않았다. 따라서 회귀계수의 동질성에 대한 가정이 충족되었다.

다변량 공분산분석을 실시한 결과(표 7 참조), 공변인으로 투입한 월 소득이 모든 종속

변인에 유의미한 영향을 미쳐, 공변인으로 적합한 것을 알 수 있고, 연봉 협상 형태에 따라 모든 종속 변인에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 집단 간의 차이를 더 구체적으로 알아보기 위해 사후검증(Scheffe)을 실시한 결과가 표 8에 제시되어 있다. 사후검증 결과를 살펴보면, 임금수준만족과 복리후생만족 그리고 임금 만족 전체는 개인 협상 집단과 노조 협상 집단 모두 협상 기회가 없는

표 7. 임금만족과 경영진 신뢰에 대한 다변량 공분산분석 결과

Source	종속 변인	SS	df	MS	F	p	Eta <sup>2</sup>
월 소득	임금수준만족	19.129	1	19.129	27.114**	.000	.080
	임금정책만족	13.001	1	13.001	16.179**	.000	.050
	복리후생만족	10.099	1	10.099	12.095**	.001	.038
	임금만족전체	13.831	1	13.831	21.922**	.000	.066
	경영진 신뢰	6.236	1	6.236	21.082**	.000	.064
연봉협상 형태	임금수준만족	14.410	2	7.205	10.213**	.000	.062
	임금정책만족	23.323	2	11.662	14.513**	.000	.086
	복리후생만족	28.725	2	14.362	17.201**	.000	.100
	임금만족전체	21.286	2	10.643	16.869**	.000	.098
	경영진 신뢰	4.187	2	2.094	7.078**	.001	.044
오차	임금수준만족	218.701	310	.705			
	임금정책만족	249.093	310	.804			
	복리후생만족	258.836	310	.835			
	임금만족전체	195.587	310	.631			
	경영진 신뢰	91.703	310	.296			
합계	임금수준만족	265.423	313				
	임금정책만족	295.839	313				
	복리후생만족	311.538	313				
	임금만족전체	243.295	313				
	경영진 신뢰	105.433	313				

\*\*  $p < .01$

집단보다 유의미하게 높게 나타났고, 노조 협상 집단이 개인 협상 집단 보다 유의미하게 높았다. 그렇지만 임금정책만족은 개인 협상 집단과 노조 협상 집단 모두 협상 기회가 없는 집단보다 유의미하게 높게 나타났으나, 개인 협상 집단과 노조 협상 집단 사이의 유의미한 차이는 나타나지 않았다. 경영진에 대한 신뢰의 경우에도 개인 협상 집단과 노조 협상 집단 모두 협상 기회가 없는 집단 보다 유의미하게 높게 나타났으나 개인 협상 집단과 노조 협상 집단 사이의 유의미한 차이는 나타나지 않았다.

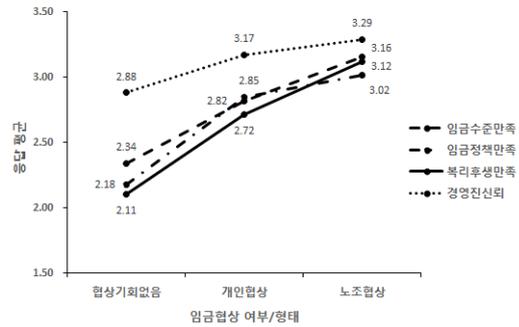


그림 1. 임금협상 여부와 형태에 따른 임금 만족과 경영진 신뢰의 평균

### 결론 및 논의

본 연구의 목적은 임금 협상의 기회가 근로자의 임금 만족과 회사 경영진에 대한 신뢰에 미치는 효과를 검증하고, 만약 임금 협상 기회가 있을 때 임금 만족과 경영진 신뢰가 높다면 개인 협상과 단체 협상 중 어느 협상 형태가 더 효과적인지 검증하는 것이었다. 기초 자료 제공을 목적으로 한 임금협상 여부 및 형태와 인구통계학적 변인들 간의 교차 검증 결과 남성보다는 여성이, 학력이 낮을수록, 대기업과 외국계 기업보다는 중소기업에 재직할수록, 회사 규모가 작을수록 협상 기회가 없다고 지각한 비율이 높았다.

가설검증을 위한 회귀분석 결과, 근로자가 임금 협상 기회가 있다고 지각하는 것이 임금 만족과 경영진 신뢰에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 개인협상 보다는 노조를 통한 단체 협상이 임금 만족과 경영진 신뢰에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

추가적으로 협상 기회 없음, 개인협상, 단체협상 3집단을 대상으로 한 MANCOVA 분석 결과 회귀분석 결과와 유사하였지만 개인 협

표 8. 사후검증(Scheffe) 결과

종속변인	Comparison	MD	SE	p
임금수준 만족	IN vs. UN	-.350*	.12	.016
	IN vs. NO	.4667**	.12	.001
	UN vs. NO	.817**	.14	.000
임금정책 만족	IN vs. UN	-.180	.13	.362
	IN vs. NO	.659**	.13	.000
	UN vs. NO	.840**	.14	.000
복리후생 만족	IN vs. UN	-.405**	.13	.007
	IN vs. NO	.605**	.13	.000
	UN vs. NO	1.010**	.15	.000
임금만족 전체	IN vs. UN	-.312*	.11	.024
	IN vs. NO	.577**	.11	.000
	UN vs. NO	.889**	.13	.000
경영진 신뢰	IN vs. UN	-.120	.08	.305
	IN vs. NO	.291**	.08	.001
	UN vs. NO	.410**	.09	.000

주. IN: 개인협상, UN: 노조협상, NO: 협상기회 없음, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

상과 단체 협상 간에 임금관리/정책 만족과 경영진 신뢰에서는 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

이러한 결과를 바탕으로 임금협상 기회가 있다고 지각할 때가 그렇지 않을 때보다 임금만족과 경영진 신뢰 수준이 높을 것이라는 가설 1과 2는 지지되었다. 그리고 개인 협상보다 단체 협상의 경우가 임금만족 수준과 경영진 신뢰가 높을 것이라는 가설 3과 4는 부분적으로 지지되었다고 할 수 있다.

이러한 결과들은 근로자들이 협상에 참여하는 것을 선호하고 협상이 없을 때보다 있을 때 더 공정하고 만족스럽다고 느꼈다는 Kuang과 Moser(2011)의 선행 연구와 유사한 결과이며, 조직의 의사 결정의 맥락에서 근로자의 참여가 긍정적인 효과를 갖는다고 주장했던 이전 연구들을 지지하고 있다(Miller & Monge, 1986; Schweiger & Leana, 1986; Wagner & Gooding, 1987; Leana, Ahlbrandt, & Murrell, 1992). 또한 이는 노조에 가입하지 않은 근로자들보다 노조에 가입한 근로자들의 임금 만족이 더 높게 나타났던 Gomez-Mejia와 Balkin(1984)의 연구, 임금 결정에의 참여가 임금만족은 이외의 전반적 직무만족, 신뢰 등으로 일반화 될 수 있다는 Jenkins과 Lawler(1981), Lawler(1976) 그리고 Lawler와 Bullock(1978)의 연구 결과와 일치하는 결과이다.

본 연구 결과에서 임금 협상 유무가 임금수준, 임금관리/정책 그리고 복리후생 만족에 대한 순수한 설명량은 각각 4.2%, 7.2%, 그리고 7.4%로 임금수준보다는 임금관리/정책, 복리후생에 미치는 영향이 더 큰 것으로 나타났다. 그리고 임금 협상 형태가 임금수준, 임금관리/정책 그리고 복리후생 만족에 대한 순수한 설명량은 각각 3.7%, 5.3%, 그리고 7.1%로 임금

수준에 대한 영향력은 상대적으로 약하고 복리후생에 대한 만족에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 가시적으로 드러나는 임금 인상은 경제 상황, 유사한 업종의 임금 인상률, 정부 공공기관 임금 인상률, 물가 상승률, 해당 업체의 상황에 따라 영향을 받을 수 있기 때문에 직접적인 협상의 영향력이 상대적으로 약할 수 있다. 이에 비해, 복리 후생(주택 용자, 직원 대출, 휴가, 퇴직금, 성과급, 상여금, 보너스, 경조사 지원, 교육비, 체력 단련비, 학자금, 기타 수당 등)의 경우에는 표면적으로 들어나지 않기 때문에 그리고 모든 구성원에게 동등하게 제공되는 비임금적인 보상이기 때문에 단체 협상의 영향력이 더욱 커질 수 있는 것으로 해석할 수 있을 것이다.

본 연구는 노조의 목표와 기능에 주목하여 개인 협상을 할 때보다 단체 협상을 할 때 절차적 공정성을 더 높게 지각할 것이고 이에 따라 개인 협상보다 단체 협상에서 경영진 신뢰 수준이 높을 것이라는 가설을 도출하였다. 하지만 이러한 가설이 회귀분석에서는 지지되었으나, MANCOVA 분석에서는 지지되지 않아 부분적으로 지지되었다는 결론을 내렸다. 비록 위계적 회귀분석에서 통제변인으로 투입된 변인들과 MANCOVA에서 통제되었던 변인에 차이가 있고, 분석 차이에 따른 계산 방식의 차이, 그리고 분석 대상의 차이(회귀분석에서는 개인협상, 단체 협상을 한다는 근로자만을 대상, MANCOVA는 전체를 대상으로) 인해 결과가 다르게 도출되었을 수도 있지만, 이러한 통계적인 이유 외에 근로자들의 경영진에 대한 사전 태도가 영향을 미쳤을 수도 있다. 즉 근로자들이 경영진에 대해 부정적인 태도를 가지고 있었기 때문에 노조에 가입했을 가능성을 들 수 있다. Bigoness(1978)의 연구에 따르

면 임금, 승진에 대한 불만이 노조화에 대한 태도와 .35의 상관이 있었고, Hamner와 Smith (1978)의 연구에서도 회사 경영진에 대한 태도가 부정적일수록 노조 활동 수준이 높다고 주장하였다. 또한 국내 김기식, 성영신 및 김철민(1989) 그리고 김정인과 박영호(2000)의 연구에서 직무만족 혹은 외재적인 직무만족이 낮을수록 노조몰입이 높은 것으로 나타났다.

따라서 노조를 통한 단체협상을 하는 근로자들이 이미 회사 경영진에 대한 불만과 불신을 가지고 있었기 때문에 단체 협상을 통해 얻은 협상 결과(임금 수준, 정책, 복지)에 대해서는 만족하지만 경영진 신뢰 수준이 개인 협상에 비해 크게 높지 않은 결과를 가져왔을 가능성이 존재할 수 있다. 이러한 사전 태도 외에 경영진의 구성이 회사마다 다를 수 있다는 점도 고려할 수 있다. 즉 구성원이 생각하는 경영진의 개념이 조직규모와 조직형태에 따라 다를 수 있다. 구체적으로 해당 경영진이 소유주이거나 전문경영인일 경우 그리고 작은 규모의 회사일 경우와 대규모 조직일 경우 경영진에 대한 의미부여가 다를 수 있다. 따라서 이러한 차이가 경영진에 대한 신뢰에 대한 응답에 영향을 미쳤을 가능성이 있다. 이에 후속 연구에서 경영진에 대한 태도에 대한 조사를 통해 이를 통제하고 분석한다면 더 정확한 결과를 확인할 수 있을 것이다.

이러한 결과들을 바탕으로 한 본 연구가 시사하는 바는 다음과 같다. 첫째, 본 연구를 통해서 임금협상 분야에서 이론적 가치가 있을 수 있는 결과를 얻을 수 있었다. 근로자와 조직 모두에게 임금이 중요한 의미를 가지며, 임금 결정에서의 참여가 개인과 조직 사이의 더 나은 관계를 만들어 낼 수 있음에도 불구하고(Jenkins & Lawler, 1981) 이제까지 심리학

적 협상 연구에서 임금에 대한 협상은 주된 관심의 대상이 되지 못하였다. 본 연구는 임금 협상의 심리적 효과에 초점을 맞추어 협상 기회와 형태가 근로자의 만족과 신뢰에 미치는 효과를 검증하였다. 이렇게 검증된 협상의 효과는 근로자와 경영자가 협상을 통해 기업 성과를 높일 수 있다면 임금협상은 불필요하고 비효율적인 것이 아니라는 기존 연구(윤석훈, 1993)를 지지한다.

둘째, 본 연구는 근로자 참여가 가진 기 효과와 효과를 다시 한 번 확인했다는 의의를 가진다. 지금까지 많은 연구들이 근로자 참여가 근로자의 직무 관련 태도 및 행동과 연관되어 있고 조직의 생산성, 제품의 질, 새로운 방안의 성공, 고용자와 근로자 간의 관계에도 긍정적 영향을 미친다는 것을 밝혀왔다(Cammann & Lawler, 1973; Driscoll, 1978; Lawler & Cammann, 1972; Lawler & Hackman, 1969; Leana et al., 1992; Miller & Monge, 1986; Schweiger & Leana, 1986; Schefflen, et al., 1971; Wagner & Gooding, 1987). 본 연구는 조직 내의 중요한 의사 결정 중 하나인 임금 협상에서 근로자 참여가 만족과 신뢰에 영향을 미친다는 것을 검증해냄으로써 참여의 중요한 의미를 다시 한 번 검증하였고, 참여와 관련된 연구의 영역을 확장했다고 할 수 있다.

셋째, 본 연구의 결과는 조직에서 시행하는 대표적인 관리 기법인 임금관리에 실용적인 도움을 줄 수 있다. 임금관리는 임금을 가지고 직원들을 관리하여 개인과 조직이 우수한 성과를 창출하도록 하는 것을 목적으로 한다(문광수 등, 2014). 근로자들의 임금만족과 경영진 신뢰는 조직에 대한 몰입과 신뢰에 영향을 미치기 때문에 임금만족과 경영진 신뢰를 높이는 방향으로 임금을 관리하는 것은 조직

의 성과 창출에 도움이 될 수 있다. 특히 본 연구는 근로자들이 임금 협상 참여 기회가 없다고 지각할 때보다 있다고 지각할 때 임금만족과 경영진 신뢰 수준이 높고, 개인 협상과 단체 협상 중, 단체 협상을 할 때 특히 더 임금만족과 경영진 신뢰 수준이 높은 것으로 나타났다. 따라서 조직에서는 임금 협상의 기회를 공식적으로 제공하고, 개인 그리고 노조의 단체 임금 협상에 성실히 임하는 것(공정한 절차 적용, 주요 정보에 대한 시기적절한 제공, 개인의 의견을 제시할 수 있는 기회 제공 등)이 근로자들의 임금만족과 경영진 신뢰를 증가시킬 수 있는 방안이 될 것이다.

이러한 시사점에도 불구하고 본 연구에는 몇 가지 제한점이 존재한다. 첫째, 본 연구는 설문에 참여한 근로자들에게 임금 협상 기회를 가지고 있는지 여부와 임금 협상 기회가 있다면 개인 협상과 단체 협상 중 어떤 협상을 하고 있는지만을 조사하였다. 따라서 본 연구만으로는 임금 협상의 여러 과정 중 어떤 과정에 참여할 때 더 효과가 있는지, 참여의 기회만으로도 효과가 있는지 아니면 참여를 통해 근로자가 실제 임금 결정에 영향을 미칠 때만 효과가 있는지 등의 구체적인 내용을 알기 어렵다. 참여는 다양한 정의가 가능한 개념이므로 참여의 효과를 정확하게 평가하기 위해서는 후속 연구를 통해 다양한 참여의 형식과 수준을 나누어 연구해 볼 필요가 있다.

이와 관련하여 Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall, 및 Jennings(1988)의 리뷰 연구에서 5가지 참여 형식에 따라 만족과 수행에 미치는 효과가 달라진다는 사실을 검증하였다. 특히 장기간의 공식적인 그리고 직접적인 참여가 단기간, 비공식, 간접적인 참여에 비해 수행과 만족에 더 긍정적인 영향을 미친 것으

로 나타났다. 그리고 비록 임금 협상을 직접적으로 다룬 연구는 아니지만 수행 평가 과정에 근로자가 참여하는 것과 근로자의 반응 사이의 관계를 연구한 Cawley, Keeping, 및 Levy (1998)는 참여의 종류를 의견을 내기 위한 참여인 가치-표현적 참여와 결과에 영향을 주기 위한 참여인 도구적 참여로 나누어 연구를 실행하였고, 가치-표현적 참여가 도구적 참여보다 만족, 향상 동기, 유용성, 공정성 등의 긍정적인 근로자 반응과 더 관련되어 있다는 사실을 발견하였다. 이러한 연구들을 고려했을 때, 근로자들 혹은 노조가 임금 협상에 참여할 때 조직의 임금 결정에 자신이 가진 영향력과 상관없이 의견을 표현하기 위해 참여하였는지 아니면 실제 임금 수준을 올리기 위해 참여하였는지에 따라 협상이 임금 만족과 경영진에 대한 신뢰에 미치는 효과 역시 달라질 가능성이 있다. 따라서 후속 연구에서는 본 연구를 확장하여 구체적인 참여의 종류와 질을 함께 고려해야 할 것이다.

또 다른 제한점으로는 근로자들이 속한 조직 내의 임금 분배 제도(wage contract)를 고려하지 못했다는 점이다. 임금 분배 제도는 크게 근로자들의 성과와 능률에 따라 임금을 차등하여 지급하는 성과급 방식과 성과와 능률에 상관없이 근로자들에게 동일한 임금을 지급하는 고정급 방식으로 나누어 질 수 있다. 임금 협상이 근로자의 노력과 회사의 이윤에 미치는 영향을 성과급 계약 기반과 고정급 계약 기반으로 나누어 검증한 Kuang과 Moser (2011)는 성과급 하에서는 협상이 없을 때보다 있을 때 근로자의 노력과 회사의 이익이 낮고, 고정급 하에서는 협상이 있을 때와 없을 때 유의미한 차이가 없다고 주장하였다. 따라서 후속 연구에서는 회사에서 시행하는 임금 분

배 제도와 임금 협상 형태의 상호 작용 효과를 검증해 볼 필요가 있다.

이외에 본 연구에서는 설문으로 다양한 기업들에 종사하는 근로자들을 대상으로 조사하여 횡단적 연구를 진행하였다. 하지만 각 기업별로 임금 제도가 상이할 수 있기 때문에, 다양한 사례연구들이 필요하다고 할 수 있다. 특히 임금협상 전, 후, 그리고 추후 장기적인 시점을 기반으로 직무와 조직에 대한 태도, 그리고 가능하다면 조직의 생산성 등을 조사하는 연구가 실질적인 도움을 제공해줄 수 있을 것이다.

마지막으로 본 연구에서 협상에 대한 만족도를 조사하지 못했다는 점이다. 근로자가 임금 협상을 통해 만족을 느낀다면 임금이 가진 의미에 따라 근로자와 조직 모두에게 긍정적인 영향을 미칠 수 있으나, 만일 근로자가 임금 협상의 결과를 자신에게 불리한 것으로 지각한다면 조직에 대한 자신의 기여를 중지하거나 감소시킬 수 있다. 기존 연구들에 따르면 임금에 대한 불만족은 지각(Koslowsky et al., 1997), 이직과 이직 의도(Motowidlo, 1983; Trevor, Gerhart, & Boudreau, 1997; Lum, Kervin, Clark, Reid, & Sirola, 1998), 결근(Weiner, 1980), 절도(Greenberg, 1993) 등과 더불어 수행 수준의 감소(Bretz & Thomas, 1992)와 관련이 있었다. 따라서 추후 연구에서는 협상 형태뿐만 아니라 협상 결과에 대한 만족 요인들을 고려한 연구들이 필요하다고 할 수 있다.

이러한 제한점 외에 후속연구에서는 다음과 같은 변인들에 대한 고려도 필요할 것이다. 우선 협상에서 문화차이에 대한 고려가 필요하다. 노조의 핵심 기능과 역할이 국가 혹은 문화권 별로 다를 수 있다. 우리나라는 집합주의 성향이 강하고, 권력거리와 남성성이 높

은 문화로 이러한 문화적 특징이 노조의 역할과 목표, 그리고 노조의 구성과 노조 업무 수행과정에 영향을 미칠 가능성이 있다. 또한 이러한 문화적 변인이 경영진을 대하는 태도에도 영향을 미칠 수 있다. 따라서 이러한 문화적 변인들이 협상에 임하는 태도와 방법, 전략에 어떠한 영향을 미치는 지를 검증한다면 한국 상황에 적합한 협상 방안들을 제시하는 데 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이다.

일반적으로 임금 계획과 임금 수준에 대한 협상은 근로자와 경영진들 간의 상호 신뢰가 구축되어야만 성공할 수 있다는 관점이 있어 왔다(Frost, Wakeley, & Ruh, 1974; Likert, 1967). 즉 신뢰가 선행되어야 임금 협상이 효과적, 효율적으로 진행될 수 있다는 것이다. 이는 일반적으로 개인의 임금의 양을 최대화하려고 노력하기 때문에 협상이 부적절할 수도 있다는 가정 하에 제시된 관점이다. 하지만 Jenkins와 Lawler(1981)의 현장 연구에서는 실제 근로자들이 무책임하게 그들의 임금 인상만을 요구하는 상황은 발생하지 않았다고 하면서 양질의 의사결정을 할 수 있었다고 하였다. 이를 바탕으로 합리적 임금협상을 위해 신뢰가 먼저 구축되어야 하는지, 아니면 신뢰를 구축하기 위해 임금협상에 근로자를 참여시켜야 하는지에 대한 방향성에 대한 고려도 필요하다고 할 수 있다.

종합하면, 본 연구는 조직 내 임금협상이 근로자들의 임금만족과 경영진 신뢰에 영향을 미친다는 결과를 바탕으로 조직 내 의사결정에 근로자들의 참여의 효과를 다시 한 번 재검증하였고 임금협상은 불필요하고 비효율적인 것이 아닌 체계적으로 이뤄져야 할 관리 기법이라는 것을 알 수 있었다. 하지만 임금협상에 대한 연구가 많이 부족한 만큼 다양한

후속 연구가 필요하고 특히, 문화적 특성, 협상의 형태, 협상에 대한 만족 정도, 조직 내 임금 제도, 효율적이고 효과적인 협상의 조건 및 협상 방법, 신뢰와 협상의 방향성 등을 고려한 연구들이 이뤄질 필요가 있다.

### 참고문헌

- 고용노동부 (2011). 2011년판 고용노동백서.
- 구자숙 (2005). 조직 내 신뢰: 개념화와 연구동향. 한국심리학회지: 문화 및 사회문제, 11, 69-93.
- 권안용 (2010). 호텔종사원의 경영진 신뢰가 직무불안감과 조직몰입의 관계에 미치는 매개효과 연구. 관광경영연구, 44, 1-24.
- 김기식, 성영신, 김철민 (1989). 노조가치관 및 직무만족이 노조몰입에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 2(1), 14-43.
- 김동배, 박우성, 박호환, 이영면 (2005). 임금체계와 결정방식. 한국노동연구원: 서울.
- 김명언, 이현정 (1992). 조직공정성: 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 봉급만족과의 관계. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 6(2), 11-28.
- 김병섭, 박홍식 (1999). 신뢰와 정부개혁: 고용관계를 중심으로. 한국행정학회 춘계학술대회 발표논문집, 25-41.
- 김복순 (2005). 2004년 임금교섭 실태 및 노조 성취율 비교. 노동리뷰, 2005년 9월호(통권 제9호), 76-90.
- 김영재 (2008). 21세기 노동조합의 생존전략과 역할. 인적자원관리연구, 15(4), 57-81.
- 김장호 (2008). 노동조합 임금효과의 변화: 1988~2007. 노동경제논집, 31(3), 75-105.
- 김정인, 박영호 (2000). 직무만족, 노조도구성 지각, 노사관계풍토가 노조몰입에 미치는 효과. 인문논총, 13, 25-44.
- 김준곤 (1995). 단체교섭의 심리학적 측면. 한국심리학회지: 문화 및 사회문제, 2(1), 177-198.
- 김찬중, 윤찬성 (2012). 노사협상에서의 합리적 임금인상모델에 관한 연구. 산업과 경영, 25(1), 31-59.
- 김해룡 (2004). 직무특성과 조직신뢰가 직무불안과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구. 인사관리연구, 28(4), 1-23.
- 노용진 (2011). 2000년대 중반 노동조합의 임금교섭 성과 분석. 노동정책연구, 11(1), 103-130.
- 문광수, 이재희, 오세진 (2014). 개인주의-집합주의 성향과 성과급 형태가 임금만족에 미치는 효과. 한국심리학회지: 문화 및 사회 문제, 20(3), 235-262.
- 문광수, 조향수, 이계훈, 오세진 (2014). 임금만족이 조직몰입에 미치는 영향: 조직 신뢰의 매개효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 27(3), 585-616.
- 박광국, 도운섭, 박선희 (1999). 조직신뢰도의 결정요인에 관한 연구. 한국정책학회보, 8(3), 121-144.
- 박 동 (2001). 한국의 노동체제 변화와 사회협약의 정치. 경제와 사회, 봄, 113-141.
- 박헌준 (2007). 협상 연구의 이론적 과제와 전망. 연세경영연구, 44(2), 181-211.
- 백광기 (1989). 노사관계에 있어서 단체 교섭력의 결정요인-경제적 변수를 중심으로. 산학경영연구, 2, 141-169.
- 서재현 (2000). 조직공정성이 조직후원인식에 미치는 영향에 관한 연구: 상사에 대한

- 신뢰의 매개역할을 중심으로. *경영학연구*, 29(3), 451-472.
- 송준호 (1990). 단체교섭구조의 변천과 실상. *대신대학논문집*, 10, 255-280.
- 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. *HRD 연구*, 8(1), 69-98.
- 안성익, 유성민, 윤현중 (2012). 개인성과급 수용성에 대한 조직 공정성과 경영진 신뢰의 효과. *생산성논집*, 26(4), 5-38.
- 안세길 (2007). 호텔 종사원의 임금 만족 및 인사 공정성이 직무 만족과 조직 몰입에 미치는 영향. *한국조리학회지*, 13(4), 151-163.
- 윤석훈 (1993). 우리나라의 賃金과 賃金交渉에 대한 考察. *經友論集*, 24, 73-96.
- 이달휴 (2011). 노동법상 임금결정원칙. *노동법논총*, 21, 330-353.
- 이성희 (2012). 노사관계 중장기 전망과 발전 전략. *KLI고용·노동리포트(통권 제35호 2012-23)*, 43-51.
- 이시균 (2006). 노동조합의 보이스 (voice) 효과. *노동리뷰*, 2006년 11월호(통권 제23호), 18-28.
- 이시균 (2010). 노조와 비노조 발언기제 (voice) 효과에 관한 실증연구. *산업관계연구*, 20(4), 133-151.
- 이용운 (2000). 임금만족 측정도구의 타당성 평가: KPSQ를 중심으로. *산업관계연구*, 10(1), 85-103.
- 이재창 (2011). *인적자원관리의 심리학*. 서울: 학지사.
- 이지만, 권인수 (2005). 조직구성원의 경영자에 대한 신뢰의 결정요인과 효과: 직무 내외재적 보상의 상호작용. *인사·조직연구*, 13(2), 35-71.
- 이휴상, 이수부, 전영배, 노순규, 변영욱, 전승용 (2009). *인사노무임금관리매뉴얼*. 서울: 한국노사발전연구원.
- 전근오 (2010). *임금관리실무편람*. 서울: 지식산업정보원
- 전용수, 김영식 (2012). 호텔 식음료종사자의 구조조정에 대한 공정성 지각이 경영진 신뢰와 직무만족 간의 관계 연구. *호텔리조트연구*, 11(1), 57-73.
- 전정호 (2009). 대기업 근로자의 직업안정성과 경영진에 대한 신뢰 및 조직몰입의 관계. *농업교육과 인적자원개발*, 41(4), 219-239.
- 정주연 (2009). 국내 단체교섭구조 및 그 결정요인과 산업별 다양성: 국제비교적인 시각의 고찰. *노동정책연구*, 9(1), 167-219.
- 조동훈 (2008). 패널자료를 이용한 노동조합의 임금효과 분석. *노동경제논집*, 31(2), 103-128.
- 채창일 (2009). 보상에 대한 공정성인식이 임금만족, 조직몰입에 미치는 영향. *경영논총*, 30, 271-302.
- 최익봉 (2005). 신뢰, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관련성에 관한 연구: 조직몰입의 매개적 역할. *인사관리연구*, 29(4), 169-204.
- 한국노동연구원 (2006). *사업체패널조사, 2005*.
- Addison, J. T., & Belfield, C. R. (2004). Union voice. *Journal of Labor Research*, 25(4), 563-596.

- Albrecht, S. L. (2002). Perceptions of integrity, competence and trust in senior management as determinants of cynicism toward change. *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 7(4), 320-343.
- Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity & Management Review*, 9(3), 256-277.
- Barber, A. E., & Bretz, R. D. (2000). Compensation, attention, and retention. In Rynes, S. L. & Gerhart, B. (Eds.), *Compensation in organizations: Current research and practice* (pp. 32-60). San Francisco : Jossey-Bass.
- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A., & Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51(1), 279-314.
- Bigoness, W. J. (1978). Correlates of faculty attitudes toward collective bargaining. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 228-233.
- Bowey, A. M., Thorpe, R., & Hellier, P. (1986). *Payment systems and productivity*. London: Macmillan.
- Bretz, R. D., & Thomas, S. L. (1992). Perceived equity, motivation, and final-offer arbitration in major league baseball. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 280-287.
- Bush, D. F., Duffin, T., & O'Shea, P. G. (1996). *Gender differences in initial salary negotiation*. Paper presented at the Eleventh Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.
- Cammann, C., & Lawler, E. E. (1973). Employee reactions to a pay incentive plan. *Journal of Applied Psychology*, 58(2), 163-172.
- Carraher, S. M., Gibson, J. W., & Buckley, M. R. (2006). Compensation satisfaction in the Baltics and the USA. *Baltic Journal of Management*, 1(1), 7-23.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 615-633.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Costigan, R. D., Iiter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 3, 303-317.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management*

- Review*, 13(1), 8-22.
- Coz, A. (2000). The importance of employee participation in determining pay system effectiveness. *International Journal of Management Reviews*, 2(4), 357-375.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Currall, S. C., Towler, A. J., Judge, T. A., & Kohn, L. (2005). Pay satisfaction and organizational outcomes. *Personnel Psychology*, 58(3), 613-640.
- Department of Trade and Industry. (1998). *Workplace Employee Relations Survey: Cross-Section 1998 {computer file} 4th ed.* Colchester, England: The Data Archive [distributor], 22 December 1999. SN: 3955.
- Driscoll, J. W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(1), 44-56.
- Dyer, L., & Theriault, R. (1976). The determinants of pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 596-604.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Fong, S., & Shaffer, M. (2003). The dimensionality and determinants of pay satisfaction: a cross-cultural investigation of a group incentive plan. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 559-580.
- Freedman, S. M. (1978). Some determinants of compensation decisions. *Academy of Management Journal*, 21(3), 397-409.
- Freeman, R. B. & Medoff, J. L. (1984). *What do unions do.* New York: Basic Books.
- Frost, T., Stimpson, D. V., & Maughan, M. R. (1978). Some correlates of trust. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 99(1), 103-108.
- Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and breaking cooperative relations.* Oxford: Blackwell.
- García-Serrano, C., & Malo, M. A. (2009). The impact of union direct voice on voluntary and involuntary absenteeism. *The Journal of Socio-Economics*, 38(2), 372-383.
- Gomez-Mejía, L. R., & Balkin, D. B. (1984). Faculty satisfaction with pay and other job dimensions under union and nonunion conditions. *Academy of Management Journal*, 27(3), 591.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 81-103.
- Hamner, W. C., & Smith, F. J. (1978). Work attitudes as predictors of unionization activity. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 415-421.
- Heneman III, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20(2), 129-141.
- Heneman, H. G. III, & Judge, T. A. (2000). Compensation attitudes. In S. L. Rynes & B. Gerhart (Eds.), *Compensation in organizations: Current research and practice* (pp. 61-103). San

- Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Heneman, H. G. III. (1985). Pay Satisfaction. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3(2), 115-139.
- Jenkins Jr, G. D., & Lawler III, E. E. (1981). Impact of employee participation in pay plan development. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(1), 111-128.
- Judge, T. A., & Welbourne, T. M. (1994). A confirmatory investigation of the dimensionality of pay satisfaction questionnaire. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 461-466.
- Kaman, V. S., & Hartel, C. E. (1994). Gender differences in anticipated pay negotiation strategies and outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 9(2), 183-197.
- Kessler, I., & Purcell, J. (1996). The value of joint working parties. *Work, Employment & Society*, 10(4), 663-682.
- Kochan, T. A., & Katz, H. C. (1992). *An introduction to collective bargaining and industrial relations*. NY: McGraw-Hill.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- 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
- Koslowsky, M., Sagie, A., Krausz, M., & Singer, A. D. (1997). Correlates of employee lateness: Some theoretical considerations. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 79-88.
- Kuang, X. J., & Moser, D. V. (2011). Wage Negotiation, Employee Effort, and Firm Profit under Output Based versus Fixed Wage Incentive Contracts. *Contemporary Accounting Research*, 28(2), 616-642.
- Lawler, E. E. (1971). *Pay and organization effectiveness: A psychological view*. NY: McGraw Hill.
- Lawler, E. E. (1976). Reward systems. In J. R. Hackman & J. L. Suttle (Eds.) *Improving life at work: Behavioral science approaches to organization change*. Santa Monica, Cal.: Goodyear.
- Lawler, E. E., & Bullock, R. J. (1978). Pay and organizational change. *The Personnel Administrator*, 23(5), 32-36.
- Lawler, E. E., & Cammann, C. (1972). *What makes a work group successful? The failure of success*. New York: AMACOM
- Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1969). Impact of employee participation in the development of pay incentive plans: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 53(6), 467-471.
- Leana, C. R., Ahlbrandt, R. S., & Murrell, A. J. (1992). The effects of employee involvement programs on unionized workers' attitudes, perceptions, and preferences in decision making. *Academy of Management Journal*, 35(4), 861-873.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.

- Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: One more look. *Research in Organizational Behavior*, 1(10), 265-339.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 305-320.
- Marks, M., & Harold, C. (2011). Who asks and who receives in salary negotiation. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 371-394.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-284.
- Miceli, M. P., & Lane, M. C. (1990). Antecedents of pay satisfaction: A review and extension. In K. Rowland and G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp.235-310). Greenwich, CT: JAI Press.
- Miceli, M. P., & Mulvey, P. W. (2000). Consequences of satisfaction with pay systems: Two field studies. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 39(1), 62-87.
- Milkovich, T. G., & Newman, J. M. (1999). *Compensation* (6th ed). New York: McGraw-Hill.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753.
- Mishel, L. (1986). The structural determinants of union bargaining power. *Industrial and Labor Relations Review*, 40(1), 90-104.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486.
- Motowidlo, S. J. (1983). Predicting sales turnover from pay satisfaction and expectation. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 484-489.
- O'Shea, P. G., & Bush, D. F. (2002). Negotiation for starting salary: Antecedents and outcomes among recent college graduates. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 365-382.
- Patten, T. H. (1977). *Pay: Employee compensation and incentive plans*. New York: Free Press.
- Ritchie, J. B. & Miles R. E. (1970). An analysis of quantity and quality of participation as mediating variables in the participative decision making process. *Personnel Psychology*, 23(3), 347-359.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 615-665.
- Rubin, J. Z., & Brown, B. R. (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation*. New York: Academic Press.
- Scheflen, K. C., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1971). Long-term impact of employee

- participation in the development of pay incentive plans: A field experiment revisited. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 182-186.
- Schwab, D. P., & Wallace, M. J. (1974). Correlates of employee satisfaction with pay. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 13(1), 78-89.
- Schweiger, D. M., & Leana, C. R. (1986). Participation in decision making. In E. A. Locke (Ed.), *Generalizing from laboratory to field settings* (pp. 147-166). Boston: Heath-Lexington.
- Shepelak, N. J., & Alwin, D. F. (1986). Beliefs about inequality and perceptions of distributive justice. *American Sociological Review*, 51(1), 30-46.
- Stevens, C. K., Bavetta, A. G., & Gist, M. E. (1993). Gender differences in the acquisition of salary negotiation skills: the role of goals, self-efficacy, and perceived control. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 723-735.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' Evaluations of the "Ends" and the "Means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 23-40.
- Trevor, C. O., Gerhart, B., & Boudreau, J. W. (1997). Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 44-61.
- Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2008). The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 275-286.
- Wagner, J. A., & Gooding, R. Z. (1987). Shared influence and organizational behavior: A meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships. *Academy of management Journal*, 30(3), 524-541.
- Weiner, N. (1980). Determinants and behavioral consequences of pay satisfaction: A comparison of two models. *Personnel Psychology*, 33(4), 741-757.
- 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.

1차 원고접수 : 2014. 09. 28

2차 원고접수 : 2015. 07. 03

최종게재결정 : 2015. 08. 11

**The influence of opportunity and type of wage negotiation  
on the pay satisfaction and trust in management:  
Exploratory study**

**Kwangsue Moon**

**Jieun Eom**

**Shezeen Oah**

Chung-Ang University

The studies about negotiation have been conducted in the various research fields. However, despite of its importance of employees' concern, the number of studies for wage negotiation was few. Specifically, there have been no empirical studies directly examined the influence of participation of wage negotiation on the employees' pay satisfaction and trust in Korea. The purpose of this study was to examine the influence of the opportunity and type of the wage negotiation on the pay satisfaction and trust in management. Data were collected from 315 workers employed in a variety of organizations in Korea and hierarchical multiple regression and MANCOVA were conducted to test hypothesis. The results of regression analysis indicated that the providing opportunity of wage negotiation have positive influence on the level of pay satisfaction and trust in management. Also, union negotiation rather than individual negotiation have positive influence on the level of pay satisfaction and trust in management. In addition, the results of MANCOVA was similar with that of regression analysis, however, there was no significant difference for trust in management and satisfaction of pay policy and management between union negotiation and individual negotiation.

*Key words : pay, wage negotiation, pay satisfaction, trust in management, individual negotiation, union negotiation*