

雇傭職業能力開發研究
第17卷(3), 2014. 12, pp. 93~124
© 韓國職業能力開發院

공정성 지각과 이직의도의 관계에서 보상만족과
내적 동기의 조절된 매개모형
- 보육교사를 중심으로 -*

오 세 미** · 김 민 아*** · 홍 계 훈**** · 양 희 창*****

본 연구의 목적은 공정성 지각과 이직의도 간의 관계에서 보상만족의 매개 효과를 검증하고, 이러한 관계가 개인의 내적동기에 의해 달라지는 가를 살펴보는 것이다. 연구결과, 분배 및 절차공정성과 이직의도 간에는 보상만족을 통한 간접효과만 나타난 반면, 상호작용 공정성은 이직의도로의 직접적인 관계만 존재했다. 다음으로 다집단 분석(multi-group analysis)을 통하여 공정성 지각과 보상만족, 이직의도의 관계가 내적 동기의 수준에 따라 다른가를 검증한 결과, 분배공정성과 보상만족 간의 정(+)적 관계는 두 집단 모두 유의미하였고, 절차적 공정성과 보상만족 간의 정(+)적 관계는 내적 동기가 낮은 집단에서만 유의미하였다. 반면, 상호작용 공정성 지각과 보상만족 간의 관계는 두 집단 모두 유의미하지 않았다. 마지막으로 보상만족과 이직의도 간의 부(-)적 관계는 내적 동기가 낮은 집단에서만 유의미하였다. 이러한 결과를 토대로 학문적 및 실무적 제언들도 함께 이루어졌다.

- 주제어: 조직공정성지각, 이직의도, 보상만족, 내적 동기

투고일: 2014년 7월 14일, 심사일: 8월 18일, 게재확정일: 2014년 11월 1일

* 본 논문은 2012년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 일부 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2012S1A5B5A07036369)

** 제1저자, 아주대학교 글로벌경영학과 박사과정 (semi0718@hanmail.net)

*** 제2저자, 아주대학교 글로벌경영학과 박사수료 (letters320@naver.com)

**** 제3저자(교신저자), 동덕여자대학교 경영학과 시간강사 (nuno14@naver.com)

***** 제4저자, 장안대학교 유통경영학과 조교수 (pricezzang@naver.com)

I. 서론

최근 여성들의 사회적 지위가 향상되고, 사회 진출이 활발해지면서 맞벌이 부부가 증가하였고, 이에 영유아를 돌보고 교육을 담당할 보육시설에 대한 수요가 증가하면서 보육시설이 급격하게 증가하고 있다(보건복지가족부, 2012). 하지만 이와 관련된 제도적 장치가 제대로 마련되어 있지 않아 영유아 학대 등의 사회문제가 빈번하게 발생하고 있으며, 이러한 문제의 원인들로 보육교사들의 근무 시간 대비 낮은 보수 및 열악한 근무 환경 등이 지적되고 있다(김선재, 2002; 김수희, 2000). 이러한 열악한 근무 환경과 낮은 보수는 영유아의 학습과 발달에 중요한 영향을 미치는 보육교사들의 이직의도 및 이직에 영향을 미치게 되고, 그로 인해 보육의 질이 저하되어 영유아의 발달에 부정적인 영향을 미치게 된다(심숙영, 1999; 안성아, 2004). 이러한 부정적인 영향을 줄이기 위해서는 보육교사에 대한 처우개선 및 근무 환경 개선 등이 이루어져야 하지만, 이는 법적·제도적 장치 마련뿐만 아니라 보육시설이 충분한 자금을 확보하고 있느냐의 문제와 결부되므로 그 해결이 간단하지 않을 수 있다. 이에 우리는 동일한 상황에서도 이직을 생각하지 않고 일을 지속하게 하는 원동력에 대한 연구가 필요하다고 판단하였다.

일반 기업들에서도 직원들의 채용과 관리에 많은 비용이 소요되기 때문에 조직원들의 이직을 관리하는 것을 중요하게 여겨왔고, 기업의 실무자들과 연구자들은 이직에 영향을 미치는 변수들을 규명하기 위한 시도들을 지속해 왔다(Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000). 그 중에서도 이직의도는 이직이라는 실제 행동에 직접적으로 영향을 미치고, 이를 가장 잘 예측할 수 있는 요소 중 하나로 간주되어 왔다(Summers & Hendrix, 1991; Tekleab, Bartol, & Liu, 2005; Tett & Meyer, 1993). 이러한 이유로 이직의도에 영향을 미치는 선행 변수들을 규명하는 시도가 지속되었으며, 그 중 조직 공정성, 직무 만족, 보상만족 등이 이직과 이직의도에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Alexander & Ruderman, 1987; Griffeth et al., 2000). 특히, 보육교사의 경우에 근무시간 대비 낮은 보수 등으로 인해 공정성을 낮게 지각하고 이러한 낮은 공정성 지각이 보상 만족이나 이직의도 등에 영향을 미칠 수 있으나, 보육교사와 관련된 이전의 연구들에서는 보육시설 내에서의 공정성 혹은 공정성 지각과 이직의도 간의 관계를 밝히려

는 시도가 거의 이루어지지 않았다. 따라서 본 연구에서는 보육교사들의 이직의도의 선행요소로서 공정성 지각의 영향력을 살펴보고자 하였다. 또한, Summer & Hendrix (1991)는 조직 공정성과 이직의도 간에 직접적인 관계도 존재하지만 조직 공정성이 보상이나 직무에 대한 만족 혹은 불만족이라는 태도를 형성하고, 이러한 태도가 행동적 의도(이직의도)와 실제 행동(이직)에 영향을 미친다는 이론적 모형을 제시하였으며, Tekleab et al.(2005)은 조직 공정성과 이직의도 간의 관계에서 보상만족의 매개효과를 밝히는 실증연구를 수행 한 바 있다. 하지만 국내에서는 이러한 이론적 모형을 실증적으로 살펴본 연구가 없고, 특히 보육교사의 경우에 열악한 근무 환경과 낮은 처우로 인해 공정성 지각과 보상에 대한 태도, 이직의도 간의 관련성이 더욱 강하게 나타날 수 있기 때문에 보육교사들을 대상으로 이러한 관계적 메커니즘을 살펴보고자 하였다. 마지막으로 이러한 관계들이 모든 상황에서 통용된다고 보기는 무리가 있다고 판단하였다. 예를 들어, 일에 대한 개인의 내적 동기는 이들의 관계를 조절하는 조절변수로서의 역할을 수행할 수 있을 것이라고 예측해볼 수 있으며, 이는 보육교사와 관련된 이전의 연구 결과에서도 유추해 볼 수 있다. 즉, “보육서비스의 질을 향상시키기 위해서는 법적, 행정적 기준이나 양질의 프로그램도 중요하지만, 영유아와 항상 접촉하고 직접적인 영향력을 미치는 보육교사의 자세보다 더 중요한 것은 없다(최미정, 2006, p. 2)”라고 언급된 바와 같이, 외적 보상에 대한 만족이 이루어지지 않은 특수한 상황에서 내적 동기가 긍정적 결과를 이끌어 내고 부정적 결과를 제한하는 중요한 역할을 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 공정성 지각과 이직의도 간의 관계가 보상만족에 의해서 매개되는지 살펴보고, 이러한 관계들이 일에 대한 내적 동기에 의해 조절되는지 알아보려고 한다.

II. 이론적 배경

1. 공정성 지각과 이직의도의 관계와 보상만족의 매개효과

이직으로 인한 기업의 경제적 손실은 이미 많은 연구들을 통해 밝혀진 바 있으며, 본 연구의 대상인 보육교사의 이직 또한 큰 문제점으로 지적되고 있다(심숙영, 1999). 특히, 보육교사는 유아의 교육과 정서적 성장에 중요한 영향을 미치기 때문에 보육교사들

의 잦은 이직은 유아들의 애착발달을 저해시키고, 사회, 정서, 언어 발달에 부정적인 영향을 미친다(Cassidy, Lower, Kintner-Duffy, Hedge, & Shim, 2011). 또한, 교사의 이직으로 인해 보육시설은 다시 교사를 선발하고 훈련시켜 유능한 교사로 성장시키기까지 경제적 손실을 피할 수 없고, 동료 교사의 이직은 다른 동료들의 사기를 저하시킬 수 있다는 점에서 보육교사의 이직은 중요하게 다루어져야 할 문제이다. 보육교사의 이직 및 이직의도에 영향을 미치는 요소들이 많이 있을 수 있지만, 본 연구에서는 공정성 지각과 보상만족에 초점을 맞추었다. 이러한 관계는 최근 보육교사 인권상황 실태조사(국가인권위원회, 2013)의 결과에서도 유추해 볼 수 있다. 조사 결과에 따르면 보육교사들은 '노력에 비해 급여가 낮고(28.7%)', '소득에 비해 업무 강도가 강해서(26.8%)' 이직을 고려하는 것으로 나타났는데, 이는 이직의도에 분배공정성 지각 및 보상만족이 영향을 미친다는 것을 시사한다. 또한 연월차, 초과근무, 법정휴일 근무수당의 법적 기준 적용과 관련하여서는 '기준을 따르지 않고 원장(시설장)의 임의대로 지급'이라는 대답이 43.8%로 과반수에 가까운 것으로 나타나 보상과 분배에 있어서 적절한 과정과 절차가 무시되고, 상호작용 없이 의사결정이 이루어진다는 것을 알 수 있다. 이러한 조사결과에 기초하여 보육교사들의 공정성 지각이 이직의도에 영향을 미칠 것이라고 판단하였고, 본 연구에서는 이러한 관계를 실증적으로 밝히고자 하였다.

우선, 조직 공정성은 조직으로부터 받는 대우의 공정성에 대한 개인의 지각(perception)을 의미하며, 조직의 구성원들이 조직 내에서 공정성을 어떻게 지각하는가에 따라서 그들의 태도 및 행동이 달라질 수 있다는 점에서 조직 공정성에 대한 연구는 학문적 및 실용적 관점에서 관심의 대상이 되어 왔다(Kim & Mauborgune, 1993; Korsgaard, Schweiger, & Sapienza, 1995; Sapienza & Korsgaard, 1996). 조직 공정성은 일반적으로 분배, 절차, 상호작용 공정성의 세 가지 하위요인으로 나누어진다(Ambrose & Schminke, 2009). 분배 공정성은 개인이 조직에 투입한 노력에 대한 결과물의 정도, 즉 보상이 적절하게 주어졌는가를 지각하는 정도를 의미하는 반면(Colquitt, 2001; James, 1993; Jaques, 1961; Lawler, 1973; Patchen, 1961), 절차적 공정성은 조직 내에서의 보상과 분배가 적절한 과정과 절차에 의해서 결정되었는가에 관한 개인의 지각을 의미한다(Aryee & Chay, 2001; Folger & Greenberg, 1985). 즉, 분배공정성은 결과물의 크기에 대한 공정성을 의미하며, 절차공정성은 결과물의 크기를 결정하는 과정의 공정성을 의미한다. 상호작용 공정성은 분배가 이루어지는 절차와 어떠한 결과물이 주어지는 지를 알려주는 상황에서 상사와 조직 구성원들 간에 상호작용이 존재하

는 지와 이러한 상호작용 속에서 개인이 어떻게 대우받는 가에 대한 공정성을 의미하는 것으로(Kang, You, & Whang, 2008), 의사결정을 하는 사람이 자신에게 얼마나 예의를 갖추며 인격적인 대우를 하는 지와 얼마나 솔직하고 시기적절하게 정보를 전달해주는 지 등과 관련이 있다.

이러한 세 공정성들과 이직의도 간에는 부(-)적 관계들을 가질 것이라고 예측해볼 수 있다. 이는 관계적 응집이론(relational cohesion theory)에 의해서 설명될 수 있는데, 이 이론에 의하면 두 대상 간 긍정적인 관계가 반복적으로 이루어지면 긍정적인 감정들이 유발되고, 점점 더 그 관계 자체에 몰입하게 된다는 것이다(Lawler & Yoon, 1996, 1998). 반대로, 두 대상 간에 부정적인 관계가 발생하면 부정적인 감정들이 유발되고 그 관계에서 벗어나려는 동기가 발생할 수 있다. 따라서 구성원들이 자신이 속한 조직으로부터 공정하게 대우받지 못한다고 인식한다면 부정적인 감정이 유발되며(김영은·신정숙, 2012; 홍계훈·윤정구, 2013), 이는 자신이 속한 조직을 떠나려는 동기 수준을 높일 수 있다. 기존 연구들에서 이와 비슷한 결과들이 도출되었는데, Aryee & Chay (2001)에 의하면 분배 및 절차 공정성은 이직의도와 부(-)적 관계를 가지는 것으로 나타났다. 또한, Nadiri & Tanova(2010)의 연구에서는 분배 및 절차 공정성뿐만 아니라 상호작용 공정성도 이직의도에 부(-)적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 관계들은 보육교사의 상황에서도 발생할 수 있다. 다시 말해, 자신을 공정하게 대우해주지 않는다는 인식은 현재 보육시설에 대한 부정적인 감정 및 부정적인 인식을 높이게 되며, 이직의도가 높아질 가능성이 존재한다. 특히, 보육시설들의 열악한 환경 때문에 보육시설에 남아있으려는 동기가 낮은 상황에서(심숙영, 1999; 안성아, 2004), 자신들이 공정하게 대우받지 못한다는 인식은 이직의도를 더욱 강하게 하는 요인으로 작용될 수 있다.

하지만, 본 연구에서는 세 공정성과 이직의도 간 관계가 직접적이기 보다는 보상만족에 의해서 매개될 가능성에 초점을 두었다. 이는 보육교사 집단의 특수성을 통해서 쉽게 유추해볼 수 있다. 보육교사에 대한 연구들에 따르면, 보육교사들은 근무 정도에 비하여 보수가 낮으며(양승희·염순교, 2007), 보육시설에서 가장 시급하게 개선되어야 할 사항으로 보수 부분의 개선(53.9%)과 근무시간(27.9%)으로 생각하는 것으로 나타났다(최미정, 2006). 안성아(2004)도 어린이집 교사의 이직률과 이직의도에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 급여 문제라고 언급하고 있다. 이와 같이 근무 시간이나 업무량 등에 비해 보수가 적은 직업의 경우에 보상에 대한 만족과 이직 간의 관련성이 더 커질 것으로 예상된다. 실제로 많은 연구들에서 공정성 지각에 따른 태도적 결과로 보상에 대한 만족

을 강조해 왔고(Berkowitz, Fraser, Treasure & Cochran, 1987; Ronen, 1986; Scholl, Cooper, & Mckenna, 1987), 보상에 대한 만족이 이직에 영향을 미친다는 연구 결과가 보고된 바 있다(Dailey & Kirk, 1992; Lum, Kervin, Clark, Reid, & Sirola, 1998; Tekleab et al., 2005).

본 연구에서의 보상만족이란 보수수준, 인상, 구조-집행, 부가급부의 차원에 대한 만족을 의미한다(Heneman & Schwab, 1985). 조직에서 제공하는 보상은 조직의 목표를 달성할 수 있도록 구성원들에게 동기를 부여할 뿐만 아니라 구성원들이 이직을 하지 않고 업무를 지속할 수 있도록 하는데 영향을 미치는 중요한 요소이다(Tekleab et al., 2005). 보상만족의 정의가 표명하는 바와 같이 보상만족은 단순히 금전적인 보상을 넘어 그것이 어떻게 구성되어 있고 집행되고 있는지와 부가적인 보상에 대한 요인 등을 포괄하고 있으므로 본 연구에서는 보육교사가 인지한 절차, 분배, 상호작용의 세 가지 공정성의 지각과 보상에 대한 태도 간에 정(+)적인 관계가 존재할 것이라고 예측하고 있다. 우선, 분배 공정성의 인식은 자신이 투입한 노력에 대비하여 적절한 결과물이 주어짐을 의미한다(Colquitt, 2001; James, 1993; Jaques, 1961; Lawler, 1973; Patchen, 1961). 그러므로 분배가 공정하게 이루어졌다는 생각은 자신이 투입한 노력에 대하여 적절한 보상이 주어졌음을 인식함과 동시에 현재의 보상에 대한 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 실제로 박세영(1991)은 분배 공정성에 대한 지각을 보수만족의 중요한 선행변수로 언급하였다. 다음으로 절차 공정성은 자신에게 주어지는 보상과 분배가 이루어지는 과정과 절차가 공정함을 의미하며(Aryee & Chay, 2001; Folger & Greenberg, 1985), 보상의 과정과 절차가 공정하다고 인식한다면 현재 자신이 받는 보상에 대한 정당성을 확보할 가능성이 높다. 다시 말해, 공정한 과정과 절차에 의해 주어지는 보상은 적절한 보상이라는 인식과 함께 현재 자신의 보상에 대한 만족도를 향상시킬 수 있을 것이다. 마지막으로 상호작용 공정성 지각은 자신에게 주어지는 보상 및 보상이 이루어지는 절차를 적절하게 설명해 줄 때 자신이 공정한 대우를 받았음을 인식하게 됨에 따라 형성된다(Kang et al., 2008). 상사가 결정된 사항들에 대해 정확하게 정보를 전달하면 보육교사들은 자신이 존중을 받는다고 인식할 수 있고, 분배의 내용과 과정에 대한 이해도를 높임과 동시에 보상에 대한 긍정적인 태도를 형성할 가능성이 있다.

보상에 대한 만족은 직무에 대한 긍정적 태도를 형성할 수 있는 반면(Scarpello & Campbell, 1983), 보상에 대해서 불만족 했을 때는 이직의도가 높아지는 부(-)적 관계가 존재할 수 있다. 특히, 안성아(2004)와 최미정(2006) 등은 보육교사들의 이직률과

이직의도에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 보상을 언급하였다. 이는 현재 자신이 받는 보상에 대한 만족도가 떨어지면, 자신의 현재 직무 및 자신이 속한 조직에 대해 부정적인 태도를 형성할 수 있으며, 이는 현재 조직에 남아있으려는 의도가 낮아질 수 있음(Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974; Tett & Meyer, 1993)을 의미한다. 이상의 내용을 종합하여 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 1: 분배 공정성, 절차 공정성 및 상호작용 공정성과 이직의도 간의 부(-)적 관계들은 보상만족이 매개 할 것이다.

이와 같이 공정성 지각과 이직의도 간의 관계에서 보상에 대한 만족이라는 태도적 측면의 변수가 매개역할을 할 것으로 예상할 수 있으나, 보육교사라는 직업 특성상 단순히 이들의 관계를 밝히는 것을 넘어 그 관계들을 조절할 수 있는 변수들에 대해 알아봄으로써 부정적 관계를 완화시키는, 즉 이직의도를 줄일 수 있는 방안들에 대한 포괄적인 이해가 필요하다고 판단하였다.

2. 내적 동기의 조절 효과

본 연구에서는 공정성 지각과 보상만족, 이직의도 간의 관계를 조절할 수 있는 조절변수로 내적 동기를 들고자 한다. 내적 동기란 사람들이 어떤 행동이나 일을 하는 이유가 지시나 강제, 또는 성취의 결과가 주는 보상을 기대하기 때문이 아니라 그 일을 하는 것이 즐겁고 흥미로우며, 일 자체가 주는 만족감 때문인 것으로 정의된다(Ryan & Deci, 2000). 특히, 조직 구성원들이 직장에서 좋은 성과를 내는 데 보상 등을 통한 외적 동기보다는 내적 동기가 더 중요한 역할을 할 수 있다(Becherer, Morgan, & Richard, 1982; Walker, Churchill, & Ford, 1979). 내적으로 동기화되었다는 것은 어떤 일을 하거나 행동을 하는 목적이 외적인 보상 때문이 아니라 행위 자체가 목적이 되는 경우를 말하는 것이기 때문에(윤방섭, 1992), 내적 동기가 높은 사람들은 낮은 임금이나 열악한 환경 등 외부적 요소에 의해 어려움을 겪을 때에도 불만족을 표출하거나 쉽게 일을 그만두려는 생각을 갖지 않을 것이라고 유추해볼 수 있다. 특히, 앞서 언급하였듯이 보육교사의 경우에는 그들과 관련된 법적·행정적 기준 마련 못지않게 그들이 가지는 자세가 중요하며(최미정, 2006), 보육교사라는 직업 및 자신이 맡고 있는 업무 자체에 의한 동

기부여가 그들의 잔류 의사를 예측할 수 있으므로(Torquati, Raikes & Huddleston-Casas, 2007), 직업 및 직무에 대한 내적동기가 중요한 역할을 할 것이라고 예상하였다. 따라서 본 연구에서는 앞서 가정한 공정성 지각과 보상만족, 그리고 이직의도 간의 관계들에서 내적 동기가 어떠한 역할을 하는 지 알아보고자 한다.

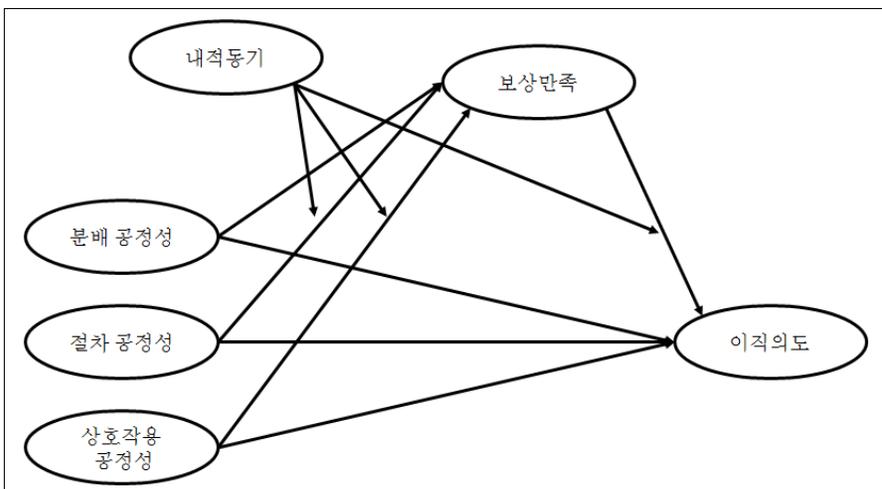
먼저, 분배 공정성의 경우에는 조직 구성원들이 실제 업무 수행을 통해서 주어지는 보상이 적절한가를 평가하므로(Colquitt, 2001; James, 1993; Jaques, 1961; Lawler, 1973; Patchen, 1961), 분배공정성이 확보되었다고 인식할수록 보상에 대한 만족도도 높아질 것이라고 예측하였다. 분배 공정성과 보상만족은 자신이 받고 있는 보상이나 결과물과 관련된 반면, 내적 동기는 현재 하고 있는 일 자체에서 생성되는 동기를 말한다(Ryan & Deci, 2000). 따라서 분배 공정성과 보상만족 간의 관계에서 내적 동기는 조절변수로서의 역할을 하지 못할 가능성이 있다. 즉, 내적 동기의 수준에 관계없이 자신에게 주어지는 분배가 투입한 노력에 비해 적절한 수준이라고 판단되면, 보상에 대한 긍정적인 태도를 형성할 것이라고 예상할 수 있다. 하지만, 절차 공정성과 보상만족 간의 관계는 내적동기가 높은 집단과 낮은 집단 간에 차이를 보일 수 있다. 절차 공정성은 자신에게 주어지는 결과물이 결정되는 절차가 얼마나 공정한가에 대한 인식을 바탕으로 형성된다(Aryee & Chay, 2001; Folger & Greenberg, 1985). 현재 자신이 하고 있는 업무가 일관적이고 공정한 절차에 의해 평가되고 있다는 인식은 업무에 대한 만족도를 향상시키는데(윤정구·임준철 1998; McFarlin & Sweeney, 1992), 이러한 긍정적인 태도는 업무 자체가 주는 만족감에 의해 영향을 받는 집단, 즉 내적 동기가 낮은 집단에 비해 내적동기가 높은 집단에서 더 강하게 나타날 수 있으며, 그로인한 보상의 만족도도 더 높아질 수 있다. 또한, 상호작용 공정성과 보상에 대한 만족도 간의 관계에서도 내적 동기가 긍정적인 역할을 할 수 있다. 상호작용 공정성은 상사와의 관계 및 평가과정에서의 인간적 대우나 존중을 받는가와 관련이 있는데(Kang et al., 2008), 이러한 상호작용 공정성을 높게 인식한다는 것은 업무 및 업무의 수행결과에 대한 피드백이 비교적 잘 이루어지며 하나의 인격체로써 존중받고 있다는 것을 의미하므로, 이를 통해 현재 업무에 대해 높은 만족도를 형성할 수 있게 된다(윤정구·임준철 1998; McFarlin & Sweeney, 1992). 특히, 현재 자신이 수행하는 업무를 통해 개인의 성장을 도모하는 집단, 즉 내적 동기가 높은 집단의 경우에는 내적 동기가 낮은 집단보다 상호작용 공정성을 인식함에 따라 현재 업무에 대한 긍정적인 태도를 형성할 가능성이 더 높으며, 그에 따른 보상의 만족도도 향상될 수 있을 것이다. 이러한 가정들을 바탕으로 도출한 가설은 다음과 같다.

가설 2: 절차 공정성 및 상호작용 공정성과 보상만족 간의 정(+)적인 관계들은 내적 동기가 낮은 집단에 비해 내적 동기가 높은 집단에서 더 강하게 나타날 것이다.

마지막으로 보상만족과 이직의도 간의 관계에서도 내적동기의 수준에 따른 차이가 존재할 것이라고 예측하였다. 앞서 언급하였듯이 내적동기가 높은 사람들은 현재 자신이 맡고 있는 업무 자체에서 흥미를 느끼며 동기가 부여되므로(Ryan & Deci, 2000), 이들에게 보상만족과 이직의도 간의 부(-)적 관계는 강하지 않을 수 있다. 즉, 내적동기가 높은 집단의 경우 업무를 통한 물질적 보상보다 업무 수행 자체에서 느끼는 성취감을 더욱 중요하게 생각하고 업무 자체를 즐기기 때문에 보상에 대한 만족이 낮더라도 이직의도가 높아지지 않을 수 있으며, 오히려 업무 자체의 흥미와 즐거움을 저하시키는 다른 요인들이 이직에 영향을 미칠 것이라고 판단하였다. 반대로, 내적 동기가 낮은 사람들은 일에 따른 결과물에 초점을 맞추기 때문에 보상에 대한 만족도가 낮아지는 경우에는 조직에 대한 애착이 줄고, 이직의도가 높아질 수 있다. 이러한 이유로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 보상만족과 이직의도 간의 부(-)적인 관계는 내적 동기가 낮은 집단에 비해 내적 동기가 높은 집단에서 더 약하게 나타날 것이다.

[그림 1] 이론적 모형



본 연구에서는 앞서 설정한 가설들을 토대로 [그림 1] 과 같이 공정성 지각과 이직의도 간의 관계를 보상에 대한 만족이 매개하는 구조적 모형을 설정하였고, 이러한 관계의 구조가 내재적 동기의 수준에 따라서 달라지는가를 살펴보고자 하였다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 연구대상 및 분석방법

본 연구는 경기 지역 보육교사 288명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 현장방문을 통해 이루어졌고, 설문이 완료된 후 바로 수거하는 방식을 채택하여 100%의 회수율을 보였으나, 그 중 결측치 추정이 불가능한 설문지 34부를 제외하고 최종적으로 254명의 자료가 분석에 사용되었다. 보육교사라는 직업의 특성상 254명 중 2명을 제외한 252명(99.2%)이 여성이었고, 평균 연령은 33.7세($SD=.09$), 현 시설 평균 근속년수는 3.11년($SD=2.92$)이었다. 급여 수준의 경우 1,000만 원 이상 1,500만 원 미만 이 123명으로 전체의 48.4%를 차지하였고, 그 다음이 1,500만원~2,000만원으로 전체의 28.3%를 차지하였다.

분석은 크게 네 부분으로 나누어진다. 먼저, 본 연구에서 사용된 변수들의 구성 타당도를 살펴보기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 이후 각 변수들의 Cronbach's alpha 값을 구하여 변수들의 신뢰도가 확보되었는지 확인하였고, 가설 검증 이전에 Harman의 단일요인 분석 방법을 통하여 동일방법편의(common method bias)가 존재하는지 확인하였다(김경석, 2006; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). 또한, 각 변수들의 평균 및 분산과 변수 간의 상관관계를 살펴봄으로써 각 개념들이 어떠한 관련성을 보이는지를 살펴보았다. 세 번째로 구조방정식모형(structural equation modeling)을 통하여 공정성 지각과 보수만족, 이직의도 간의 관계적 메커니즘에 관한 가설의 검증이 이루어졌다. 분석과정에서 보상의 수준 및 원장과의 상호작용에 영향을 미칠 수 있는 현 시설 근속년수 및 이직의도에 영향을 미칠 수 있는 개인주의 등을 통제변수로 사용하였다. 마지막으로 이러한 관계가 내적 동기라는 개인적 특성에

의해서 조절될 것인가를 살펴보기 위해 다집단 수준 분석(multi-group analysis)이 이루어졌다.

2. 측정도구

가. 조직 공정성

본 연구에서 독립변수로 사용된 조직 공정성 중 분배 공정성과 절차공정성의 경우에는 Colquitt(2001)와 McFarlin & Sweeney(1992)에 의해서 신뢰성과 타당성이 확보된 측정도구를 심재권·정석환(2007)이 번안한 것을 사용하였다. 분배 공정성의 대표적인 문항은 '내가 투자한 직무노력과 대비하여 근무평정결과를 통해 적절한 보상(보수, 승진 등)을 받고 있다.'이고, 절차 공정성의 대표적인 문항은 '우리 조직은 근무평정 결과를 통한 승진절차가 적절하다.'이다. 상호작용 공정성은 Niehoff & Moorman(1993)의 도구를 참고하여 심재권·정석환(2007)이 번안하여 사용한 것을 채택하여 사용하였다. 상호작용 공정성의 대표적인 문항은 '보상(보수, 승진)과 관련된 근무평정과정에서 상사는 업무처리내용과 과정에 대해 적절히 설명해 준다.'이다. 세 공정성 모두 3문항으로 구성되었으며, Likert 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다; 5점: 매우 그렇다)로 측정되었다.

나. 보상만족

본 연구에서 사용한 보상만족의 척도는 조직 구성원들의 직무만족을 평가하기 위해 Scarpello & Campbell(1983)이 개발한 직무만족 척도의 하위요인으로 박세영(1993)이 번안 후 수정한 것을 사용하였다. 보수만족은 6개의 문항으로 측정되었으며, 대표적인 문항은 '직장에서 노력한 만큼의 보수를 받는 정도에 대해서 만족한다.'이고, 모든 문항은 Likert 7점 척도 (1점: 전혀 그렇지 않다; 7점: 매우 그렇다)로 측정되었다.

다. 이직의도

종속변수로 사용된 이직의도의 경우에는 Becker(1992)가 개발하여 신뢰도와 타당도가 확보된 측정도구를 하종원(2001)이 번안 및 수정하여 사용한 것을 채택하였다. 이직의도는 총 4문항으로 이루어져 있고, 역시 Likert 5점 척도 (1: 전혀 그렇지 않다; 5

점: 매우 그렇다)로 측정되었으며, 대표적인 문항은 '현재보다 조금이라도 여건이 나빠진다면 나는 이 회사를 떠날 것이다.'이다.

라. 내적 동기

내적 동기는 Amabile, Hill, Hennessey & Tighe(1994)가 개발하여 장동원(1998)이 우리말로 변안한 내적 동기 척도를 사용하였다. 내적 동기를 측정하는 문항은 총 15개로 이루어져 있으며 Likert 4점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다; 4점: 매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다. 내적 동기의 대표적인 문항으로는 '내가 하는 일을 통해 무엇인가를 얻고 있다고 느껴야 한다.', '나에게 가장 중요한 것은 나의 일을 즐겁게 하는 것이다.' 등이다. 분석 단계에서 측정의 타당도를 검증하기 위하여 확인적 요인분석을 한 결과 요인 적재치가 기준 값에 미치지 못하는 4문항을 제거하고, 총 11문항이 분석에 사용되었다.

마. 개인주의

통제변수로 사용된 개인주의는 Triandis(1993)가 개발한 측정도구로 문항 16개로 구성되었으며, Likert 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다; 5점 매우 그렇다)로 측정되었다. 개인주의의 대표적인 설문문항은 '나의 성공은 나의 능력 때문이다.'이다.

IV. 연구 결과

1. 구성타당도 및 신뢰도 분석, 상관관계 분석

가설 검증에 앞서 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통하여 각 변수들의 설문 항목들이 구성 타당도를 확보하고 있는지 알아보았다. 분석은 Jöreskog & Sörbom(1993)가 제시한 절차에 따라 실시하였다. 우선, 조직 공정성, 보상만족, 이직 의도의 경우 요인 적재값이 0.5 이상의 수치를 보인 반면, 내적 동기의 경우 0.3 이하의 낮은 요인 적재값을 보이는 문항들이 존재하였다. 구성타당도를 확보함과 동시에 기존에

개발된 척도의 문항을 최대한 활용하기 위하여, 구성타당도가 확보되었다고 주장할 수 있는 최소한의 기준인 0.3을 기준으로 하여(이순목, 2000; Kim & Mueller,1978), 요인 적재값이 0.3 이하인 문항들을 제거하였다. 이에 내적동기의 경우 총 3개의 문항이 제거된 후 12개의 문항이 분석에 사용되었다. 확인적 요인분석 결과는 <표 1>에 제시된 바와 같다.

<표 1> 확인적 요인 분석을 통한 요인 적재값 (N=254)

문항	분배 공정성	절차 공정성	상호작용 공정성	보상만족	이직의도	내적 동기
분배 공정성1	0.88					
분배 공정성2	0.96					
분배 공정성3	0.90					
절차 공정성1		0.70				
절차 공정성2		0.81				
절차 공정성3		0.84				
상호작용 공정성1			0.89			
상호작용 공정성2			0.87			
상호작용 공정성3			0.89			
보상만족1				0.68		
보상만족2				0.88		
보상만족3				0.71		
보상만족4				0.75		
보상만족5				0.77		
보상만족6				0.76		
이직의도1					0.65	
이직의도2					0.80	
이직의도3					0.76	
이직의도4					0.63	
내적 동기1						0.33
내적 동기2						0.57
내적 동기3						0.32
내적 동기4						0.43
내적 동기6						0.43
내적 동기7						0.36

문항	분배 공정성	절차 공정성	상호작용 공정성	보상만족	이직의도	내적 동기
내적 동기9						0.59
내적 동기10						0.47
내적 동기12						0.46
내적 동기13						0.44
내적 동기14						0.51
내적 동기15						0.51
모형 적합도	$\chi^2 = 1094.35(df=419)$, CFI=0.95, NFI=0.91, IFI=0.95, RMR=0.064 RMSEA=0.07					

모형적합도 지수를 살펴보면, $\chi^2 = 1094.35(df=419, p < .001)$ 이고, CFI(goodness-of-fit index)는 0.95, NFI(normed fit index)는 0.91, IFI(incremental fit index)는 0.95, RMR(root mean square residual)은 0.06, RMSEA(root mean square error of approximation)은 0.07의 수치를 보이고 있다. CFI와 NFI, IFI 등은 그 값이 클수록 좋으며 0.90 대 이상의 수치를 보여야 한다고 보고된 바 있으며, RMR와 RMSEA의 경우 0.05 이하로 작을수록 더 좋은 모형이라고 할 수 있지만 0.05~0.08의 범위에서는 수용할 수 있는 것으로 간주된다(이순목, 1990, 2000; 홍세희, 2000; Byrne, 1998; Jöreskog & Sörbom, 1993). 따라서 본 모형은 이러한 적합도 기준을 만족한다고 할 수 있다.

본 연구에 사용된 척도들이 각기 다른 개념을 측정하는 6 factor 모형에 적합한지를 살펴보기 위하여 1 factor 모형의 χ^2 와 비교하였다. 이는 공통된 방법이라는 잠재 변수에 의해서 설명되는 모형(1 factor 모형)의 적합도와 각각의 개념들과 관련된 잠재 변수들에 의해서 설명되는 모형(6 factor 모형)의 적합도를 비교함으로써 각각의 개념들이 동일한 방법(설문지)을 통해 측정함에 따라 발생될 수 있는 공통방법편의성의 문제가 존재하고 있는 지를 알아보기 위함이다(김경석, 2006; Podsakoff et al. 2003). 1 factor 모형의 모형적합도 지수를 살펴보면 $\chi^2 = 2882.02(df=434, p < .001)$ 이고, CFI는 0.84, NFI는 0.81, IFI는 0.84, RMR은 0.11로 나타났다. 연구모형과 1 factor 모형의 적합도를 비교한 결과, $\Delta\chi^2 = 1787.68(\Delta df = 15, p < 0.001)$ 로 99.9% 신뢰수준에서 유의미한 차이를 보였다. 또한, 6 factor 모형에서 고유치(eigenvalue)가 1 이상인 요인은 모두 6개가 도출되었으며, 첫 번째 요인의 설명력이 30.42%로 전체 총 분산의

대부분을 차지하고 있지 않기 때문에(Bhattacharjee & Sanford, 2009) 동일한 응답 원천에 의해 발생할 수 있는 동일방법편의가 존재할 가능성이 낮다고 판단하였다.

구성 타당도가 확보된 문항들을 기준으로 Cronbach's alpha 값과 각 요인들 간의 상관관계를 분석 한 결과는 <표 2>에 제시되어 있다. 우선, Cronbach's alpha 값을 살펴 보면, 모든 요인들의 값이 0.70 이상으로 신뢰성이 있다고 판단하는 0.60의 기준(채서일, 1997; Kim & Mueller, 1978)을 모두 상회하고 있기 때문에, 신뢰도가 확보되었다고 할 수 있다. 각 변수들의 평균 점수를 살펴보면, 공정성의 경우에 5점 척도로 측정된 상황에서 세 공정성들은 3.35에서 3.57 사이의 평균 수치를 보이고 있으므로 모두 보통 수준을 보이고 있다고 할 수 있다. 7점 척도로 측정된 보상만족의 경우에는 평균값이 4.54, 5점 척도로 측정된 이직의도는 평균 2.83 점, 4점 척도로 측정된 내적 동기는 평균값이 2.91점으로 역시 보통 수준이라고 할 수 있다. 마지막으로 통제변수인 개인주의는 5점 척도로 측정되었으며, 평균이 3.40으로 설문 대상자들의 개인주의 성향도 보통 수준이라고 할 수 있다.

<표 2> 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계 및 신뢰도 (N=254)

변수	M	SD	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. 근속년수	3.11	2.92	-							
2. 개인주의	3.40	.46	.07	(.76)						
3. 분배 공정성	3.45	.89	.02	.14**	(.94)					
4. 절차 공정성	3.35	.85	.002	.17***	.69***	(.83)				
5. 상호작용 공정성	3.57	.88	.11	.16**	.76***	.75***	(.91)			
6. 보상만족	4.54	1.15	.12	.20***	.64***	.61***	.63***	(.89)		
7. 이직의도	2.83	.83	-.001	.06	-.26***	-.28***	-.38***	-.31***	(.80)	
8. 내적 동기	2.91	.37	.08	.47***	.18***	.25***	.23***	.26***	-.14**	(.76)

주) 1) M=평균; SD=표준편차; *<.05, **<.01, ***<.001

2) 괄호 안의 값은 cronbach's alpha 값

본 연구에 사용된 변수들의 상관관계를 살펴보면 모든 변수들 간에 유의미한 상관관계를 보이는 것을 알 수 있는데, 독립변수인 세 공정성들과 매개변수인 보상만족 간의 관계를 살펴보면, 분배 공정성, 절차 공정성 및 상호작용 공정성은 각각 보상만족과 유의미한 정적인 관계들을 보이고 있다(각각, $r=0.64, p<0.001$; $r=0.61, p<0.001$; $r=0.63, p<0.001$). 공정성과 이직의도 간의 관계에서도 분배, 절차, 상호작용 공정성 모두 이직

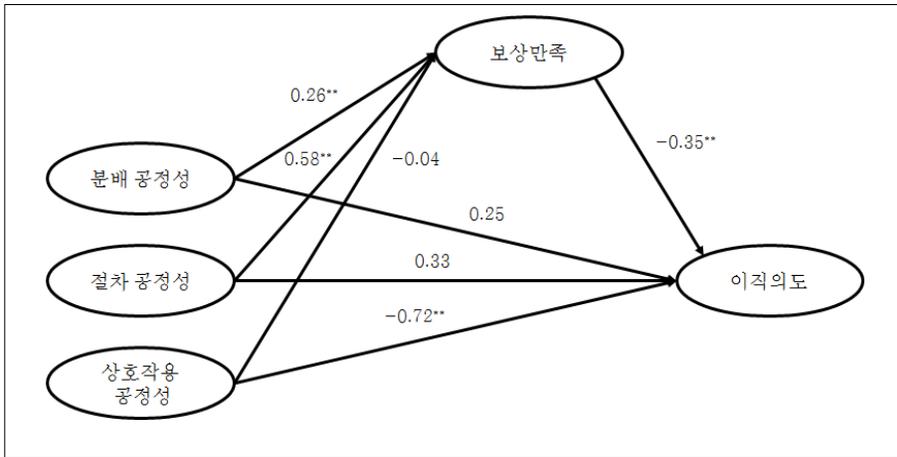
의도와 유의미한 부적 관계를 보이고 있으며(각각, $r=-0.26$, $p<0.001$; $r=-0.28$, $p<0.001$; $r=-0.38$, $p<0.001$), 보상만족과 이직의도 사이에도 유의미한 부적 관계를 보이고 있다($r=-0.31$, $p<0.001$). 조절변수로 사용되는 내적 동기와 다른 변수들 간의 상관관계를 살펴보면, 분배 공정성, 절차 공정성 및 상호작용 공정성 모두와 정적으로 유의미한 관계들을 보이고 있다(각각, $r=0.18$, $p<0.001$; $r=0.25$, $p<0.001$; $r=0.23$, $p<0.001$). 또한, 보상만족과도 정적으로 유의미한 관계를 보이는 반면($r=0.26$, $p<0.001$), 이직의도와는 부적으로 유의미한 관계를 보이는 것으로 나타났다($r=-0.14$, $p<0.01$). 마지막으로 통제변수로 사용되는 현 직장 근속년수 및 개인주의와 여러 변수들 간의 상관관계를 살펴보았다. 우선, 현 직장 근속년수는 본 연구에서 사용되는 변수들과 유의미한 관계가 존재하지 않는 것으로 나타났다. 하지만 개인주의의 경우에는 분배 공정성과 절차 공정성, 상호작용 공정성, 보상만족, 내적 동기 모두와 유의미한 관계들이 존재하는 것으로 나타났으나(각각, $r=0.14$, $p<0.01$; $r=0.17$, $p<0.001$; $r=0.16$, $p<0.01$; $r=0.20$, $p<0.01$; $r=0.47$, $p<0.001$), 이직의도와는 유의미한 관계가 나타나지 않았다.

2. 가설검증

가. 공정성과 이직의도 간의 관계에 보상만족의 매개효과 검증

본 연구의 가설검증을 위하여 구조방정식모형이 이루어졌으며, Jöreskog & Sorbom (1993)가 제시한 절차를 따랐다 가설검증에 앞서 이론적 모형의 모형 적합도를 살펴보면, χ^2 는 484.21(df=226, $p<0.001$)이고, CFI는 0.93, NFI는 0.88, IFI는 0.93, RMR은 0.06 이다. RMR 값을 제외하고는 적합도 지수가 모두 수용할 만한 수준인 것으로 나타났다(이순목, 1990, 2000; 홍세희, 2000; Byrne, 1998; Jöreskog & Sorbom, 1993). 이론적 모형을 기반으로 한 구조방정식모형의 분석 결과는 [그림 2]에 제시되어 있다.

[그림 2] 구조방정식모형의 분석 결과



주) 모든 수치는 표준화 계수임. * $<.05$, ** $<.01$, *** $<.001$

우선, 세 공정성들과 보상만족의 간의 관계들을 살펴보면, 분배 및 절차 공정성이 매개 변수인 보상만족과 정적으로 유의미한 관계들을 가지는 것으로 나타났지만(각각 0.26, $p<0.01$; 0.58, $p<0.01$), 상호작용 공정성과는 유의미한 관계가 존재하지 않는 것으로 나타났(-0.04, n.s.). 반면, 매개변수인 보상만족과 이직의도 간에는 부적으로 유의미한 관계가 존재하고 있다(-0.35, $p<0.05$). 이러한 간접효과 이외에 세 공정성들이 결과 변수인 이직의도와 직접적으로 유의미한 관계를 가지는 지를 살펴보았는데, 상호작용 공정성은 이직의도와 부적으로 유의미한 관계를 가지는 것으로 나타났(-0.72, $p<0.05$). 하지만, 분배 공정성 및 절차 공정성은 이직의도와 유의미한 관계를 가지지 못하는 것으로 나타났(각각 0.25, n.s.; -0.33, n.s.). 이를 통해서 상호작용 공정성은 보상만족을 거치지 않고 직접적으로 이직의도에 영향을 미치지만, 분배 공정성 및 절차 공정성과 이직의도 간의 관계에서는 보상만족이 매개변수로서의 역할을 하는 것을 알 수 있다.

조금 더 구체적으로 공정성 지각과 이직의도 간의 관계를 보상만족이 매개할 것인가에 대한 가설을 검증하기 위하여 붓스트래핑(bootstrapping) 방법을 사용하여 직접효과, 간접효과 및 총 효과를 살펴보았고, 그 결과는 <표 3>에 제시되어 있다. 분배 공정성과 이직의도 간의 직접적인 관계는 유의미하지 않은 것으로 나타났지만, 보상만족을 매개로 한 간접적인 관계는 유의미한 것으로 나타났(-0.09, $p<0.01$). 보상만족의 간접효과는 존재했으나 이 효과가 매개 작용을 할 것인가를 살펴보기 위하여 Sobel test를 실시하였

고, 그 결과 간접효과만 존재하는 것으로 나타났다(-1.82, $p=0.06$). 이는 분배 공정성과 이직의도 간의 관계에서는 직접적인 관계는 존재하지 않고 보상만족을 통한 간접효과만 존재하는 것을 의미한다. 절차 공정성의 경우에도 이직의도와의 직접적 관계는 유의미하지 않은 것으로 나타났지만, 보상만족을 매개로 한 간접적인 관계는 유의미(-0.21, $p<0.01$)한 것으로 나타났다. Sobel test 결과는 -2.28($p=.02$)로 유의미한 것으로 나타나 절차 공정성과 이직의도 간의 부(-)적 관계를 보상만족이 완전 매개 하는 것으로 나타났다. 하지만 분배나 절차 공정성과는 다르게 상호작용 공정성과 이직의도 간 관계에서는 직접효과는 유의미하였지만, 보상만족을 매개로 한 간접경로는 유의미하지 않은 것으로 나타났다(0.02, n.s.). 이를 통해 가설1은 부분적으로 채택되었음을 알 수 있다.

<표 3> 보상만족의 매개효과 통계적 검정결과

경로	총효과	직접효과	간접효과	Sobel test	매개효과 형태
분배 → 이직의도	.16	.25	-.09**	-1.82	간접 효과
절차 → 이직의도	.12	.33	-.21**	-2.28*	완전 매개
상호작용 → 이직의도	-.71	-.72**	.02	-	없음

주) † $p<.10$, * $<.05$, ** $<.01$, *** $<.001$

다음으로 이론모형에 대하여 내적 동기의 수준에 따라 경로간의 차이가 존재하는지를 검증하기 위해 구조방정식을 이용한 다집단 분석을 실시하였다. 우선, 내적 동기의 평균 점수인 2.92점을 기준으로 내적 동기가 높은 집단과 낮은 집단으로 나누었다. 다집단 분석은 비교하고자 하는 두 집단의 데이터를 구분하여, 각 측정변인들이 두 집단에서 동일하게 측정되었다는 가정 하에 요인 적재값에 집단별로 동일성 제약을 가한 후 측정 동일성을 검증하고, 이후 모형의 적합도가 만족할 만한 수준이면 집단 간에 교차 타당성이 존재한다고 판단하여 집단 간의 회귀계수를 동일한 수준에서 비교할 수 있게 된다(김주환·김민규·홍세희, 2009; 허창구·신강현·양수현, 2010).

<표 4>에 제시되어 있듯이 측정동일성 모형의 적합도를 측정한 결과에서 기저 모형과 비교했을 때, $\Delta\chi^2 = 21.41(\Delta df=17, n.s.)$ 로 측정 동일성 모형이 기저 모형에 비해 부적합하다고 할 수 없기 때문에 두 집단 간 측정 동일성은 만족한다고 할 수 있다. 또한, 내적 동기가 높은 집단과 낮은 집단 간의 잠재 변수가 동일하게 측정되었는가를 살펴보기 위하여 구조 동일성 모형의 적합도를 살펴보았을 때, $\Delta\chi^2 = 14.43(\Delta df=9, n.s.)$ 로

구조 동일성 모형의 적합도가 부적합하다고 할 수 없기 때문에 두 집단 간 구조 동일성 또한 만족한다고 할 수 있다.

<표 4> 다집단 분석의 동일성 검증에 대한 적합도 지수

	$\chi^2(df)$	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	CFI	NFI	IFI	RMSEA
모형 1: 기저모형	866.14(462)	-	.89	.80	.90	.06
모형 2: 측정동일성	887.55(479)	21.41(17)	.89	.79	.89	.01
모형 3: 구조동일성	975.45(588)	14.43(9)	.88	.77	.88	.003

측정동일성과 구조동일성 모형의 적합도를 살펴봄으로써 두 집단 간 측정 및 구조가 다르지 않다는 것을 확인하였기 때문에 집단 간 교차 타당성이 존재한다고 판단하였다. 이후 두 집단 간에 잠재변수들 간의 관계들이 차이가 있는지를 알아보았으며, 분석 결과는 <표 5>와 같다. 우선, 분배 공정성과 보상만족 간의 관계의 경우에 내적 동기가 낮은 집단은 0.53($p < .05$)이고 내적 동기가 높은 집단은 0.31($p < .01$)로 모두 유의미하였으며, 두 집단 간 경로 유의성의 차이가 없는 것($t = -.88$, n.s.)으로 나타났다. 절차 공정성과 보상만족 간의 관계는 내적 동기가 낮은 집단은 0.60($p < .05$)으로 유의미한 반면, 내적 동기가 높은 집단은 -0.01(n.s.)로 유의미하지 않았고, 두 경로 간 차이는 유의미($t = -2.06$, $p < .05$)한 것으로 나타났다. 절차 공정성과는 반대로 상호작용 공정성과 보상만족 간의 관계에서 내적 동기가 낮은 집단에서는 -0.33(n.s.)으로 유의미하지 않은 반면, 내적 동기가 높은 집단에서는 0.44($p < .05$)로 유의미한 관계를 보이고 있으며, 경로 간 차이도 유의미($t = 2.23$, $p < .05$)한 것으로 나타났다. 따라서 가설 2도 부분적으로 채택되었다고 할 수 있다. 보상만족과 이직의도 간의 관계에서는 두 집단 간의 경로 간 차이가 유의미하지 않은 것($t = 1.48$, n.s.)으로 나타나 가설 3은 채택되지 못하였다. 하지만, 처음의 예측과 유사하게 내적 동기가 낮은 집단은 0.53($p < .05$)로 유의미한 반면, 내적 동기가 높은 집단에서는 0.01(n.s.)로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

<표 5> 내적 동기의 수준별 모형의 모수 추정치

모수	내적 동기 낮은 집단	내적 동기 높은 집단	C.R. for Differences
분배 → 보상만족(가설2)	.53(.45)*	.31(.34)**	-.88
절차 → 보상만족(가설2)	.60(.61)*	-.01(-.01)	-2.06*
상호작용 → 보상만족(가설2)	-.33(-.31)	.44(.45)*	2.23*
보상만족 → 이직의도(가설3)	-.24(-.33)*	.01(.02)	1.48

주) 괄호는 표준화 계수, * $\langle .05$, ** $\langle .01$, *** $\langle .001$

V. 결 론

본 연구에서는 조직 내에서 공정성에 대한 지각과 보상만족, 이직의도 간의 인과적 메커니즘이 내적 동기라는 개인적 특성에 의해서 어떻게 달라지는지를 살펴보았다. 먼저, 공정성 지각과 보상만족 이직의도 간의 관계들을 요약해보면, 분배 공정성과 절차 공정성의 경우에는 이직의도와 직접적인 관계가 존재하지 않고, 보상만족이라는 매개 변수를 통한 간접 효과만 존재하는 것으로 나타났다. 반면, 상호작용 공정성의 경우에는 이직의도와 직접적인 효과는 존재하였지만, 보상만족의 매개효과는 없는 것으로 나타났다. 다시 말해, 세 공정성들이 이직의도에 부(-)적인 영향을 미치지만, 각각의 메커니즘에서는 차이를 보인다는 것이다. 이러한 결과의 원인은 세 공정성들의 개념적 정의에서 찾아볼 수 있다. 우선, 분배 공정성은 자신이 투입한 시간 및 노력 대비 받는 보상이 얼마나 공정한지를 의미하며, 절차 공정성은 보상이 이루어지는 과정이 얼마나 공정한지를 말한다(Aryee & Chay, 2001; Colquitt, 2001; Folger & Greenberg, 1985; James, 1993; Jaques, 1961; Lawler, 1973; Patchen, 1961). 이와 같이 분배 공정성과 절차 공정성은 자신이 받는 보상과 관련되어 있으므로 보상에 대한 만족에 영향을 미칠 수 있다고 예측해볼 수 있다. 즉, 분배 및 절차가 공정하지 않다고 인식하게 되면 보상에 대한 불만족을 일으키게 되고, 이는 다시 이직의도를 높일 가능성이 존재한다. 반면, 상호작용 공정성은 보상에 대한 의사결정이 이루어지는 과정 속에서 이루어지는 상사와 직원 간의 관계에 초점을 맞추고 있다(Kang et al., 2008). 그러므로 보상에 대한 만족과는 관련 없이, 상호작용 측면에서 불공정하다는 인식은 이직의도에 직접적으로 영향을

미쳤을 것으로 예측해볼 수 있다. 특히, 이러한 결과들은 보육교사라는 연구 대상의 특수성과도 연관 지어 해석해볼 수 있다. 보육교사와 관련된 선행 연구들을 살펴보면, 보육교사들의 경우에 동료교사 혹은 보육시설 원장과의 관계와 상호작용을 중요시 하는 것을 볼 수 있다(김영은·신정숙, 2012; 문동규, 2012). 즉, 기본적으로 보육교사들은 근무 시간에 비해 낮은 임금을 받는다는 사실을 알고 있고, 조직의 한계로 인해 승진과 같은 절차가 미비하다는 것을 이미 인지한 상태에서 업무를 수행하는 경우가 대부분이기 때문에 이러한 분배 및 절차상에서의 불공정성에 대한 지각이 바로 이직의도에 직접적으로 영향을 미치기보다는 보상에 대한 태도를 통해 간접적으로 영향을 미쳤을 수 있다. 반면, 보육교사들이 중요하게 생각하는 대인관계에서의 상호작용 측면이 무시되었을 때에는 강한 이직의도로 연계되는 직접적인 영향이 나타날 수 있는 것이다.

다음으로 본 연구를 통해 공정성 지각과 보상만족 그리고 이직의도의 관계적 메커니즘이 내적 동기의 수준에 따라 달라질 수 있다는 것을 보여주었다. 먼저, 분배 공정성과 보상만족 간의 정(+)적 관련성은 내적동기의 수준과 관련 없이 모두에서 확인되었다. 이는 앞서 예상하였듯이 분배 공정성의 경우에는 투입한 시간 및 노력에 대한 결과물이 공정했는가 말하며, 보상만족은 자신들에게 주어지는 보상에 대한 태도를 말하는 것으로 모두 보상과 관련이 있으므로 업무 자체에 주어지는 내적 동기와는 유의미한 관계가 존재하지 않을 것으로 판단된다. 반면 절차 공정성의 지각과 보상만족 간의 관계는 내적 동기가 낮은 집단에서만 유의미하였는데, 이러한 결과는 업무에 대한 내적 동기가 낮은 집단의 경우에는 보상이 결정되는 절차가 객관적이고 가시적이며 수용 가능한 수준이어야 한다는 것을 의미한다. 즉, 업무에 대한 내적 동기가 낮은 집단의 경우에는 보상과 관련된 다른 요소들(분배, 상호작용)이 공정했다 하더라도, 그 보상이 결정되는 절차나 과정이 명확하고 객관적이지 않다면 보상에 대한 만족이 떨어지고, 이는 이직의도는 높이는 요인으로 작용할 수 있다는 것이다. 반면, 상호작용 공정성과 보상만족 간의 관계는 내적 동기가 높은 집단만이 유의미한 것으로 나타났다. 이는 내적 동기가 높은 집단의 경우에 업무 자체에서 즐거움을 찾고 업무를 통해 개인이 성장하는데 의미를 두기 때문에 자신의 업무에 대한 피드백을 통해 발전 가능성을 느낄 수 있게 됨에 따라 자신의 업무 및 자신이 받는 보상에 대한 긍정적인 태도를 형성할 수 있다는 것이다. 더군다나 본 연구의 매개효과 검증에서 상호작용 공정성과 보상만족 간에 유의미한 관계가 존재하지 않았던 이유로 조절변수인 내적 동기의 영향을 생각해볼 수 있다. 즉, 상호작용 공정성과 보상만족의 관계가 내적 동기에 의해 희석되었을 가능성이 있다는 것이다. 마지막으로

보상만족과 이직의도 간의 관계가 내적 동기의 수준에 따라 달라졌는데, 내적 동기가 낮은 집단에서는 보상에 대해 만족하지 못할 경우에 이직의도를 느끼는 반면, 내적 동기가 높은 집단은 이러한 관련성이 성립되지 않았다. 이는 내적 동기가 낮은 집단의 경우에 업무 자체에서의 즐거움이나 보람을 찾기 보다는 업무를 수행함으로써 발생하는 보상에 좀 더 초점을 두고 있을 가능성이 높기 때문에 보상에 대해서 만족하지 못하게 되면 이직을 하려는 의도가 발생하는 할 수 있다는 것이다. 반면, 내적 동기가 높은 집단의 경우에는 업무 자체에서의 즐거움을 찾고 업무를 통해 자신이 성장 가능성에 더 의미를 두기 때문에 보상에 대한 만족이 낮다고 하더라도 현재 조직을 떠나고자 하는 의도가 나타나지 않을 수 있다.

이러한 연구결과가 시사하는 바는 다음과 같다. 최근 보육교사의 아동학대와 같은 사회적 문제가 빈번하게 발생하자 이러한 문제를 해결하기 위하여 보육교사들의 처우 개선과 제도적 차원의 개선에 먼저 초점을 맞추고 있다. 하지만, Kohn(1993)은 보상은 일시적인 순응(temporary compliance)만을 불러일으킬 뿐 지속적으로 행동과 태도를 변화시키지는 못한다고 지적한 바 있듯이, 본 연구 결과로 볼 때 단순히 근무환경 개선이나 임금을 높여주는 등 외적 보상에만 초점을 맞춘다면 근본적인 문제가 해결되지 않을 수 있으며, 이전의 사회문제가 반복될 수 있다. 물론 보육교사의 경우, 다른 직업에 비해 턱 없이 낮은 보수와 열악한 환경에 처해 있기 때문에 Kohn(1993)의 연구에서 말하는 보상과는 질적, 양적 측면에서 서로 같다고 할 수 없으며, 보육교사들의 처우 개선과 제도적 차원의 개선을 위한 노력도 중요하다. 하지만, 여기서 간과하지 말아야 할 사실은 단순히 보상 수준만을 높이는 것이 모든 문제를 해결할 수 있는 방법은 아니라는 것이다. 70년대 초 내적 동기를 강조하는 이론가들은 보상이 과제에 대한 내적 흥미를 감소시키며 내적으로 동기화된 행동을 저해할 수 있다고 주장하였다(Deci, 1971; Lepper, Greene, & Nisbett 1973). 본 연구 결과에서도 볼 수 있듯이 내적 동기가 높은 보육교사들의 경우 보상에 대해 만족을 하지 못하더라도 이직과 같은 부정적인 태도를 가지지 않기 때문에 그들에게 단순히 보수적 측면에 대한 만족감을 부여하는 것이 긍정적인 결과를 가져올 것이라고 확인할 수 없다. 특히, 이전의 연구 결과에 따르면 공무원과 같이 공공부문에서의 서비스를 담당하는 사람들의 경우 '사회에 기여한다'는 보람과 성취감과 같은 내적 보상을 더욱 중요시 하는 경향이 있다(이희태, 2010). 따라서 내적 동기가 높은 보육교사들에게는 직무 환경과 보수 등의 측면이 개선뿐만 아니라 종전에 지니고 있던 보육교사로서의 흥미, 만족감, 그리고 자부심을 유지시켜 줄 수 있도록 하는 것

이 중요하다. 내적 동기가 낮은 교사들의 경우에는 내적 동기가 더 고무될 수 있도록 도와주어야 하는데 교육 또는 코칭/멘토링 등을 통하여 스스로 교사로서의 사명감을 가지고 보람을 느낄 수 있도록 하는 것이 중요하다. 또한, 최근 한 보고에 따르면 급여수준에 대한 불만(39.8%)보다 사회적 인식에 대한 불만(59.7%)이 더 높은 것으로 나타났는데(보건복지가족부, 2012), 보육교사라는 직업에 대한 사회적 인식이 보육교사의 내적 동기를 낮추는 요인으로 작용할 수 있다는 것을 보여준다. 이는 과거 간호사라는 직업을 바라보는 시각과 유사할 수 있는데, 그 동안 간호사에 대한 처우 개선과 더불어 사회적 인식을 변화시키기 위해 노력했던 일련의 과정들을 보육교사에도 적용시킬 필요가 있을 것으로 판단된다. 즉, 보육교사들을 보호하는 법적 제도적 장치 마련과 동시에 사회적 차원에서 이들의 사회적 지위 향상을 위한 노력을 기울임으로써 보육교사들 스스로 직업에 대한 만족감과 사명감을 가질 수 있도록 도와줄 필요가 있을 것이다.

또한, 보육시설을 운영하는 원장의 입장에서 볼 때에도 보육교사들의 처우를 만족할 만한 수준으로 개선하는 것이 열악한 재정 상황에서 어려울 수 있으며, 법적 제도적 장치가 마련되기까지는 상당한 기간이 요구될 수 있다. 따라서 점진적인 처우 개선과 더불어 중요하게 개선해야 할 부분은 분배 공정성 및 절차 공정성, 상호작용 공정성에 대한 긍정적인 인식을 키워주도록 노력하는 것이다. 다시 말해, 분배가 이루어지는 명확하고 공정한 절차들을 만들고 모든 사람들에게 이러한 절차들을 토대로 보상이 이루어지도록 관리하는 것이 중요하다. 또한, 보상이 주어질 때에는 보상이 주어지는 절차와 그 이유에 대해 설명할 필요가 있으며, 시기적절한 피드백 및 인격적인 대우를 해줌으로써 보육교사들의 이직의도 및 실제 이직률을 낮추게 되는 효과를 얻을 수 있을 것으로 기대된다.

이러한 연구적 및 실무적 함의에도 불구하고 현재 연구는 몇 가지 한계점을 가진다. 첫째, 본 연구의 대상은 보육교사들로 국한되어 있으므로 다른 직업군에서도 비슷한 결과들이 도출될 지가 확인되지 않아 일반화 가능성(Generalization)의 한계를 가지고 있으므로 향후 다른 직종으로 연구를 확대할 필요성이 있다. 하지만, 본 연구에서는 최근 사회적 관심을 받고 있는 보육교사들을 이해하고자 하는 것이 주요한 목적이었고, 보육교사들처럼 타인과의 관계 및 상호작용이 주를 이루는 직종(예: 교사, 서비스업, 간호사 등)에서 비슷한 결과가 도출될 수 있다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다. 두 번째로는 공통방법편의(Common method bias)의 문제이다(박원우·김미숙·정상명·허규만, 2007; Podsakoff et al., 2003). 현재 연구는 동일한 측정방법을 동일한 대상에게 적용하였기 때문에 결과들이 과대 추정되었을 가능성이 존재한다. 물론, Podsakoff et

al.(2003)이 제시한 Harman의 단일요인 검증 등으로 공통방법편의의 가능성이 낮다는 것을 보여주었으나 이 문제를 완전히 해결한 것은 아니다. 따라서 향후 연구에서는 실제 이직의 여부 또는 이직률 등의 객관적인 지표들을 활용함과 동시에 횡단연구가 아닌 종단연구를 통해 각 변수들의 인과관계를 명확하게 밝히고 공통방법편의의 문제를 줄이려는 노력들이 요구되어진다. 마지막으로 본 연구에서는 공정성 지각 및 보상만족이 이직의도라는 부정적 결과물에 미치는 영향에만 초점을 맞추었으나, 내적 동기가 높은 집단의 경우 다른 긍정적 결과물(예: 조직 몰입, 조직 시민행동 등)에 어떠한 영향을 미치는가를 밝히려는 노력들도 필요할 것으로 여겨진다.

참 고 문 헌

- 국가인권위원회(2013). 『보육교사 인권상황 실태조사』, 서울.
- 김경석(2006). 『조직시민행동의 부정적 효과에 대한 연구 : 소진의 매개역할을 중심으로』, 『인사관리연구』, 제30집 4권, 99~120쪽, 한국인사관리학회.
- 김선재(2002). 『공립유치원교사의 직무스트레스와 직무만족에 관한 연구』, 수원대학교 산업경영대학원 석사학위논문.
- 김수희(2000). 『민간보육시설 보육교사의 근무환경과 직무만족에 관한 연구』, 대구대학교 사회복지개발대학원 석사학위논문.
- 김영은·신정숙(2012). 『조직공정성이 보육교사의 직무소진에 미치는 영향』, 『유아교육·보육행정연구』, 제16권 제3호, 5~26쪽, 한국유아교육·보육행정학회.
- 김주환·김민규·홍세희(2009). 『구조방정식 모형으로 논문쓰기』, 서울: 커뮤니케이션북스.
- 문동규(2012). 『보육교사의 이직의도와 관련된 억제변인의 메타회귀분석』, 『한국보육지원학회지』, 제8권 제1호, 25~44쪽.
- 박세영(1991). 『대우의 형평 지각을 결정짓는 요인들』, 『한국심리학회지 : 산업및조직』, 4, 1, 22~44쪽, 한국사업및조직심리학회.
- _____ (1993). 『종업원의 분배원칙 선호와 직무만족』, 『한국심리학회지 : 산업및조직』, 제6권 제1호, 55~91쪽, 한국심리학회.
- 박원우·김미숙·정상명·허규만(2007). 『동일방법편의(common method bias)의 원인과 해결방안』, 『인사·조직연구』, 제15권 제1호, 89~133쪽, 한국인사·조직학회.
- 보건복지가족부(2012). 『2012년 전국보육실태조사: 어린이집조사 보고』, 서울.
- 심숙영(1999). 『유아 교사의 이직에 영향을 미치는 원인 분석』, 『유아교육연구』, 제19,2, 5~20쪽, 한국유아교육학회.
- 심재권·정석환(2007). 『근무평정의 공정성수용인식이 하위직 공무원의 혁신적 업무행동에 미치는 영향』, 『한국행정학보』, 제41권 제2호, 141~166쪽, 한국행정학회.
- 안성아(2004). 『어린이집 근무환경이 보육교사의 이직률에 미치는 영향에 관한 연구』, 경원대학교 석사학위논문.

- 양승희·염순교(2007). 『보육교사 직무만족도와 보육시설 근무환경과의 관계 분석』, 『한국보육학회지』, 제7권 제4호, 45~67쪽.
- 윤방섭(1992). 『피이드백 주도성이 과업성과와 내적 동기에 미치는 효과』, 『인사조직연구』, 제1권 제1호, 171~205쪽.
- 윤정구·임준철(1998). 『공정성이 조직효과성에 미치는 영향력에 관한 연구 : 사기업과 공기업의 사례를 중심으로』, 『한국행정학보』, 32, 3, 55~72쪽, 한국행정학회.
- 이순묵(1990). 『공변량구조분석』, 서울: 성원사.
- _____(2000). 『요인분석의 기초』, 서울: 교육과학사.
- 이희태(2010). 『공무원 성과급제도의 동기부여 효과 분석 : 성과상여금제도를 중심으로』, 『지방정부연구』, 제14권 제1호, 159~180쪽, 한국지방정부학회.
- 장동원(1998). 『기업조직에서 내외동기의 결정요인과 그 효과』, 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 채서일(1997). 『사회과학조사방법론』, 서울: 학현사.
- 최미정(2006). 『보육교사의 직무만족 분석연구』, 중앙대학교 사회개발대학원 석사학위논문.
- 하중원(2001). 『고용형태에 따른 심리적 계약이 이직의도 및 직무만족에 미치는 영향』, 서강대학교 대학원 석사학위논문.
- 허창구·신강현·양수현(2010). 『직장-가정 갈등이 직무탈진 및 가정만족에 미치는 영향 : 성차에 따른 다집단 분석』, 『한국심리학회 : 여성』, 15권 1호, 103~128쪽, 한국여성심리학회.
- 홍계훈·윤정구(2013). 『조직공정성과 회사의 심리적 계약위반의 인식이 조직몰입과 직무스트레스에 미치는 영향: 대안모델의 탐색』, 『조직과 인사관리연구』, 제37집 제1호, 59~85쪽, 한국인사관리학회.
- 홍세희(2000). 『특별기고: 구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거』, 『한국심리학회』, 제19권 제1호, 161~177쪽.
- Alexander, S. & Ruderman, M.(1987). “The role of procedural and distributive justice in organizational behavior”, *Social Justice Research*, Vol.1 No.2, pp. 177~198.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A. & Tighe, E. M.(1994). “The work

- preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.66 No.5, pp. 950~967.
- Ambrose, M. L. & Schminke, M.(2009). “The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.94 No.2, pp. 491~500.
- Aryee, S. & Chay, Y. W.(2001). “Workplace justice, citizenship behavior, and turnover intentions in a union context: Examining the mediating role of perceived union support and union instrumentality”, *Journal of applied psychology*, Vol.86 No.1, pp. 154~160.
- Becherer, R. C. Morgan, F. W. & Richard, L. M.(1982). “The job characteristics of industrial salespersons: Relationship to motivation and satisfaction”, *Journal of Marketing*, Vol.46, pp. 125~135.
- Becker, T. E.(1992). “Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?”, *Academy of Management Journal*, Vol.35, pp. 232~244.
- Berkowitz, L. Fraser, C. Treasure, F. P. & Cochran, S.(1987). “Pay, equity, job gratifications, and comparisons in pay satisfaction”, *Journal of Applied psychology*, Vol.72, pp. 544~551.
- Bhattacharjee, A. & Sanford, C.(2009). “The intention-behavior gap in technology usage: the moderating role of attitude strength”, *Behaviour and Information Technology*, Vol.28 No.4, pp. 389~401.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: basic concepts, applications, and programming*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cassidy, D. J., Lower, J. K., Kintner-Duffy, V. L., Hegde, A. V., & Shim, J. (2011). “The day-to-day reality of teacher turnover in preschool classrooms: An analysis of classroom context and teacher, director, and parent perspectives”, *Journal of Research in Childhood Education*, Vol.25 No.1, pp. 1~23.
- Colquitt, J. A. (2001). “On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.86 No.3, pp.

386~400.

- Dailey, R. C. & Kirk, D. J. (1992). "Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover", *Human Relations*, Vol.45, pp. 305~317.
- Deci, E. L. (1971). "The effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.18, pp. 105~115.
- Folger, R. & Greenberg, J. (1985). "Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems", In K. M. Rowland & G. R. Ferris [Eds.] *Research in personnel and human resources*, Vol.3, pp. 141~183.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaetner, S. (2000). "A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium", *Journal of Management*, Vol.26 No.3, pp. 463~488.
- Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). "Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement", *International Journal of Psychology*, Vol.20, pp. 129~141.
- James, K. (1993). "The social context of organizational justice: Cultural, intergroup and structural effects on justice behaviors and perceptions", In R. Cropanzano(Ed.). *Justice in the workplace: Approaching Fairness in human resource management*, 21~50. New Jersey: Psychology Press.
- Jaques, E. (1961). *Equitable payment*, New York: John Wiley.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL: structural equation modeling with the SIMPLIS command language*, Chicago: Scientific Software International, Inc.
- Kang, S. S., You, Y. J., & Whang, Y. S. (2008). "An effect of job fitness and perceived justice on voluntary turnover intention in small firm", *International Commerce and Information Review*, Vol.10 No.2, pp. 325~348.
- Kim, J., & Mueller, C. W. (1978). *Factor analysis statistical methods and practical issues*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

- Kim, W. C., Mauborgne, R. A. (1993). "Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions", *Academy of Management Journal*, Vol.36 No.3, pp. 502~526.
- Kohn, A. (1993). "Why incentive plans cannot work", *Harvard Business Review*, Sep-Oct, pp. 54~63.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). "Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice", *Academy of Management*, Vol.38 No.1, pp. 60~84.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey, Calif: Brooks/Cole.
- Lawler, E. J. & Yoon, J. (1996). "Commitment in exchange relations: Test of a theory of relational cohesion", *American Sociological Review*, Vol.61, pp. 89~108.
- Lawler, E. J. & Yoon, J. (1998). "Network structure and emotion in exchange relations", *American Sociological Review*, Vol.63 No.6, pp. 871~894.
- Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). "Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "over-justification" hypothesis", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.28, pp. 129~137.
- 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*, Vol.19, pp. 305~320.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol.35 No.3, pp. 626~637.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). "An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.29, pp. 33~41.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior",

- Academy of Management Journal*, Vol.36 No.3, pp. 527~556.
- Patchen, M. (1961). *The choice of wage comparison*. Englewood cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). "Common method biases in behavioral research: A critical review literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, Vol.88 No.5, pp. 879~903.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric", *Journal of Applied Psychology*, Vol.59 No.5, pp. 603~609.
- Ronen, S. (1986). "Equity perceptions in multiple comparisons: A field study", *Human Relations*, Vol.39, pp. 333~346.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions", *Contemporary Educational Psychology*, Vol.25, pp. 54~67.
- Sapienza, H. J. & Korsgaard, M. A. (1996). "Procedural justice in entrepreneur investor relations", *Academy of Management Journal*, Vol.39 No.3, pp. 544~574.
- Scarpello, V., & Campbell, J. P. (1983). "Job satisfaction: Are all the parts there?", *Personnel Psychology*, Vol.36 No.3, pp. 577~600.
- Scholl, R. W., Cooper, E. A., & McKenna, J. F. (1987). "Referent selection in determining equity perceptions: Differential effects on behavioral and attitudinal outcomes", *Personnel Psychology*, Vol.40, pp. 113~124.
- Summers, T. P., & Hendrix, W. H. (1991). "Modelling the role of pay equity perceptions: A field study", *Journal of Occupational Psychological Society*, Vol.64, pp. 145~157.
- Tekleab, A. G., Bartol, K. M., & Liu, W. (2005). "Is it pay levels or pay raises that matter to fairness and turnover?", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.26, pp. 899~921.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). "Job satisfaction, organizational commitment,

turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings”, *Personnel Psychology*, Vol.46, pp. 259~293.

Torquati, J., Raikes, H. & Huddleston-Casas, C. (2007). “Teacher education, motivation, compensation, workplace support, and links to quality of center-based child care and teachers’ intention to stay in the early childhood profession”, *Early Childhood Research Quarterly*, Vol.22 No.2, pp. 261~275.

Triandis, H. C. (1993). “Collectivism and individualism as cultural syndromes”, *Cross-Cultural Research*, Vol.27 No.3~4, pp. 155~180.

Walker, J. O., Churchill, J. G., & Ford, N. M. (1975). “Organizational determinants of the industrial salesman’s role conflict ambiguity”, *Journal of Marketing*, Vol.29, pp. 32~39.

Abstract

The Moderated Mediation Model of Pay Satisfaction and
Intrinsic Motivation in the Relationship of Organizational Justice
and Turnover Intention

Oh Semi

Kim Mina

Hong Gye-Hoon

Yang Hoe-Chang

This study was conducted to investigate the mediating effect of pay satisfaction (PS) on the relationship of perceived organizational justice (OJ) on turnover intention (TI) and the moderating effect of intrinsic motivation (IM) on the relationship between OJ, PS, and TI. The results indicated that mediating process by PS was observed, while direct effects of distributive and procedural justice on TI were non-existent. However, there appeared a direct effect between interpersonal justice and TI but not an indirect effect through PS. Additionally, intrinsic motivation moderated the relationships between OJ, PS and TI. Both theoretical and practical implications drawn from the current study are that we confirmed the theoretical model of perception, attitude, and behavioral intention and that the relationships among them could vary in accordance with the level of IM. Therefore, we suggested that managers could benefit from adopting different management strategies according to the level of IM.

Key words: Organizational justice, turnover intention, pay satisfaction, intrinsic motivation