



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석 사 학 위 논 문

보상유형이 조직유효성에 미치는 영향에
관한 연구

－ 한국, 중국의 직장인 중심으로 －

2014년

한성대학교 대학원

경 영 학 과

인사조직관리전공

비 싱 천

석사학위논문
지도교수 하성욱

보상유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구

－ 한국, 중국의 직장인 중심으로 －

An Empirical Study on the effect of reward type to
organizational effectiveness: － Focused on employees of Korea
and China －

2013년 12월 일

한성대학교 대학원

경영학과

인사조직관리전공

비싱천

석사학위논문
지도교수 하성욱

보상유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구

－ 한국, 중국의 직장인 중심으로 －

An Empirical Study on the effect of reward type to
organizational effectiveness: - Focused on employees of Korea
and China -

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2013년 12월 일

한성대학교 대학원

경영학과

인사조직관리전공

비싱천

비성천의 경영학 석사학위논문을 인준함

2013년 12월 일

심 사 위 원 장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

국 문 초 록

보상유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구

-한국, 중국의 직장인 중심으로-

한성대학교 대학원

경영학과

인사조직관리전공

비 성 천

본 연구는 보상유형이(금전적 보상, 특권적 보상, 직무적 보상, 복합적 보상) 조직유효성(직무만족, 조직몰입, 이직의도)에 미치는 영향에 관한 연구이다. 비록, 보상유형이 직무 만족도, 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구 이미 있었고, 여러분이 그들 간의 관계에 대해서도 잘 알고 있었지만, 보상의 유형과 조직 유효성의 관계에서 국적을 조절변수로 하는 연구는 많지 않다. 본 연구는 중국 직장에 제조업 기업 중 사무직을 종사한 중국과 한국 직원 305명을 대상으로 조사연구를 하였다.

본 연구의 연구결과가 아래와 같다:

- 1) 보상유형과 조직유효성에 관련된 각 변수 간의 관계가 높다.
- 2) 보상유형이 조직유효성에 영향을 미친다.
- 3) 국적은 보상유형과 조직유효성의 관계에 있어 조절효과가 약간 있는 것이다.

【주요어】 : 보상유형, 조직유효성, 직무만족, 조직몰입, 이직의도.

목 차

I. 서 론	9
제 1 절 연구의 제기 및 목적	9
제 2 절 연구의 범위 및 방법	13
II. 이론적 배경	14
제 1 절 보상에 대한 이론적 고찰	14
1.보상의 개념	14
2.보상의 중요성	16
3.보상의 유형	18
1) 금전적 보상	19
2) 특권적 보상	19
3) 직무적 보상	19
4) 복합적 보상	20
4.보상에 관련된 이론	21
1) 욕구단계 이론	21
2) 2-요인 이론	23
3) 기대 이론	25
제 2 절 조직유효성에 관한 이론적 고찰	27
1. 조직유효성의 개념	27
2. 조직유효성의 측정 기준	28
제 3 절 직무만족에 관한 이론적 고찰	30
1. 직무만족의 개념	30
제 4 절 조직몰입에 관한 이론적 고찰	32

1. 조직몰입의 개념	32
2. 조직몰입의 유형	33
1)정서적 몰입	34
2)계속적 몰입	35
3)규범적 몰입	35
제 5 절 이직의도에 관한 이론적 고찰	36
1. 이직의도의 개념	36
 III. 연구 설계	38
 제 1 절 연구모형	38
제 2 절 연구가설의 설정	39
1. 보상 유형과 직무만족에 관한 가설	39
2. 보상 유형과 조직몰입에 관한 가설	40
3. 유형과 이직의도에 관한 가설	42
4. 보상 유형과 조직유효성, 국적 간의 관계에 관한	43
 IV. 연구 방법	51
 제 1 절 연구표본	51
제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구	53
1. 보상 유형	53
1)금전적 보상의 조작적 정의	53
2)특권적 보상의 조작적 정의	53
3)직무적 보상의 조작적 정의	53
4)복합적 보상의 조작적 정의	53
2. 조직유효성	54
1)직무만족의 조작적 정의	54
2)조직몰입의 조작적 정의	54

3)이직의도의 조작적 정의	54
제 3 절 설문지의 구성 및 분석방법	55
1. 설문지의 구성	55
2. 자료 분석 방법	56
V. 분석 결과	57
제 1 절 기초 통계 분석 결과	57
1. 표본의 인구통계학적 분석	57
2. 측정도성 및 신뢰도 검증	59
1)보상유형의 신뢰도 및 타당성 분석결과	59
2)조직유효성의 신뢰도 및 타당성 분석결과	60
제 2 절 변수 간의 상관관계 분석 결과	64
제 3 절 가설의 검증 결과	67
1. 보상유형이 직무만족에 관련된 가설의 검정	67
2. 보상유형이 조직몰입에 관련된 가설의 검정	70
1) 보상유형이 정서적 몰입에 관련된 가설의 검증	70
2) 보상유형이 계속적 몰입에 관련된 가설의 검증	74
3) 보상유형이 규범적 몰입에 관련된 가설의 검증	77
3. 보상유형이 이직의도에 관련된 가설의 검정	80
4. 가설검증 결과 요약	84
VI. 결 론	85
제 1 절 요약 및 결론	85
제 2 절 시사점 및 한계점	88

【참고문헌】

- 1. 국내 문헌 93
- 2. 국외 문헌 97

【부 록】

- 1. 한국어 설문지 102
- 2. 중국어 설문지 107

ABSTRACT 112

中文摘要 114

【표 목 차】

[표2-1] 보상에 대한 정의	15
[표2-2] 보상의 유형	20
[표2-3] 조직유효성의 개념	27
[표2-4] 조직유효성 측정 기준	29
[표2-5] 직무만족의 개념	31
[표2-6] 조직몰입의 개념	32
[표2-7] 조직몰입의 유형	33
[표2-8] 이직의도의 개념	36
[표3-1] 2010년 세계 각국 평균연봉 순위표	43
[표3-2] 한국과 중국의 사회보험의 특징	45
[표3-3] 중국과 한국의 의료(건강)보험의 적용대상의 비교	45
[표3-4] 중국과 한국의 고용(실업)보험 적용범위의 비교	46
[표4-1] 연구대상로 각 기업의 인원 분포	51
[표4-2] Hyundai와QPSS 기업 국적별로 보상 정책의 차이	52
[표4-3] 설문지 문항 구성 및 출처	55
[표5-1] 표본의 특성 (n=305)	57
[표5-2] 보상유형들의 신뢰도 분석결과	59
[표5-3] 보상유형들의 타당성 분석결과	60
[표5-4] 조직유효성의 신뢰도 분석결과	61
[표5-5] 직무만족의 타당성 분석결과	62
[표5-6] 조직몰입의 타당성 분석결과	62
[표5-7] 이직의도의 타당성 분석결과	63
[표5-8] 각 변수 간의 상관계수 표	64
[표5-9] 각 변수가 직무만족에 미치는 영향	67
[표5-10] 각 변수가 정서적 몰입에 미치는 영향	70
[표5-11] 직무적 보상이 정서적 몰입에 미치는 영향에서 B값 비교표	72
[표5-12] 각 변수가 계속적 몰입에 미치는 영향	74

[표5-13] 금전적 보상이 계속적 몰입에 미치는 영향에서 B값 비교표	75
[표5-14] 각 변수가 규범적 몰입에 미치는 영향	77
[표5-15] 복합적 보상이 규범적 몰입에 미치는 영향에서 B값 비교표	79
[표5-16] 각 변수가 이직의도에 미치는 영향	80
[표5-17] 특권적 보상이 이직의도에 미치는 영향에서 B값 비교표	82
[표5-18] 직무적 보상이 이직의도에 미치는 영향에서 B값 비교표	82
[표5-19] 가설검증 결과 요약	84
[표6-1] 보상유형이 조직유효성에 미치는 영향에 대한 결과 요약	87
[표6-2] 보상유형과 조직유효성의 관계에서 국적의 조절효과에 대한 결과 요약	87

【그 립 목 차】

〈그림2-1〉 Maslow의 욕구 5단계	22
〈그림2-2〉 Herzberg의 2-요인 이론	24
〈그림2-3〉 Vroom, V.의 기대 이론	25
〈그림3-1〉 연구 모형	38

I. 서 론

제 1 절 연구의 제기 및 목적

21세기 인재를 경쟁하는 세기이고 인재가 기업의 중요한 자원과 재부이며 우수한 직원은 기업 발전의 근본이다. 직원이 효율적으로 업무를 수행할 수 있는가 없는가는 기업의 성패, 목표의 달성과 갈라서 놓을 수 없는 관계가 있다. 지식과 과학기술에 의지하여 경제가 발전하는 시대의 도래에 따라서 인재가 생산 경영 중의 중요성도 날로 드러나고 있다. 기업은 모두 인적 자원이야말로 기업의 핵심 경쟁력이고 기업이 지속적으로 발전할 수 있는 관건적인 요소라는 것을 인식하기 시작하였다. 이와 동시에 직원들은 자신의 노동 가치를 명확하기 시작하였고 자신의 노동 투입의 근로 소득과 부합되지 않은 것에 대하여 그들은 불만이 생기게 되면 직무를 수행하는 태도에 영향을 주며 심지어 사직한다. 다시 말하면 보상이 직원 자신과 결부된 이익에 관련되고 이는 인적 자원 관리 중에서 인재의 관건적인 역할을 보존하고, 격려하는 역할을 맡는다고 할 수 있다. 그리하여 기업 중 직원이 보상에 대한 만족 정도를 이해하는 것은 직원의 직무만족정도를 제고하고, 조직 효율을 제고하며, 이직 의향을 줄이는 데 아주 중요한 의의가 있다.

인류의 진보와 사회의 발전은 인류의 욕망+인류의 지혜+인류의 노동으로 조성되었다. 욕망은 다만 모든 동력의 시작이고 노동은 모든 가치의 원천이다. 기업의 효율과 가치는 모두 직원의 노동으로 창조한 것이고 직원 개인의 직무효율은 간접적으로 조직의 업적과 성과에 영향을 준다. 직원은 정신적 노동과 체력 노동의 지출을 통하여 조직을 위하여 가치를 창조하고 조직은 직원에게 보상을 부여하는 것으로서 보답한다. 보상은 본질상에서 일종 교환 관계이다. 직원은 조직을 위하여 작업하고 조직으로부터 상응한 보수를 얻을 수 있기를 희망한다. 직원이 획득한 모든 그가 가치가 있다고 여기는 물건이 바로 우리가 말하는 보상이다. 그러므로 어떻게 하면 합리적으로 보상을 관리할 수 있는가는 조직의 유효성을 제고하고 기업의 중요한 과제라고 말할 수 있다. 과거에 이른바 보상이란 대체적으로 보수, 월급이다. 하지만 현재의 기업 직원들은 모두 자신의 가치관을 가지고

있고 욕구하는 정도도 다양화하다. 그러므로 현재 기업이 직원에게 제공하는 보상 종류는 이미 월급, 보너스와 같은 이런 금전적 보상이 아니고 신분의 상징, 지위의 높고 낮음, 개인 발전, 승진 기회 등 특권적, 직무적의 보상도 제공하여야 한다. 특히 칭찬, 조직의 인정 등 비금전의 보상은 수많은 직원에 대하여 말하면 의의가 중대하다. 다만 조직이 직원들에게 그들이 만족하게 여기는 가치가 있는 보수를 제공하여야만 직원들을 격려하여 그들이 담당한 임무를 더욱 잘 완수할 수 있다.

다시 말해, 다양한 욕구를 지닌 구성원을 만족시키기 위해서 각기 다른 형태의 개별화된 보상이 부여되어야 할 것이다(배선희,1994).사람들은 노동을 제공함에 있어 자신들의 조직에 대한 기여에 부합되는 보상을 추구하기 때문에 조직은 적절한 보상시스템의 유지를 통해서 인간이 존재하는 조직이 되는 것에 유의해야 한다(김석희,2002).많은 연구결과가 보상체계와 구성원의 직무태도, 조직공헌도, 조직의 성과 및 조직의 유효성 간의 상관관계를 조사하였으며, 실제 이들 변수 간에는 유의한 정(+)의 상관관계가 존재함을 증명하여 왔다(김무호,1995;조성용,1994;최성목,1995)¹⁾

기업에 인간이 가장 중요한 요소 중의 하나이다. 직원을 잘 남기를 하려면 보상체계를 중요시해야 한다. 회사가 본 기업가 보상체계의 소개, 보상체계의 관리 방식, 보상체계의 관리 목표, 또한 본 기업 보상 정책을 어떻게 실시할 것인가, 직원에게 보상을 어떻게 부여할 것인가를 다 명확하게 알아야 되고 직원들에게 상세하게 설명 해 주어야 한다. 이렇게 하게 되면 기업은 직원들의 중요성을 잘 이해 할 수 있고 보상체계를 통하여 기업의 발전을 위하여 좋은 인재를 농락 할 수 있다.²⁾

최근 저임금의 경영환경에서 급여가 종업원들이 표준적인 생활수준을 유지하는데 점점 더 중요한 요소가 되고 있다. 또한 급여는 종업원의 노고에 대한 유형적 대가이면서 그들이 자존감을 느끼는 기준이 되기 때문에 인적자원관리에서 매우 중요한 요소이다. 보상은 종업원이 그들의 직무성과의 반대급부로 지급받는

1)류상우(2010),"자동차 영업사원의 보상유형과 조직성과 간의 관계에 관한 연구", 영남대학교, 석사학위논문,p.2 재인용

2)桑郁,单鸿亮,邱庆剑 (2010) ,『公司不教要你懂的人事管理』 p.159

모든 종류의 급여와 대가들을 포함한다. 오늘날 동태적 사업환경 하에서 경영자는 특정한 직위나 직무 명에 따라 급여를 지급하는 것이 아니라 개인의 능력이나 조직성공에 업무상으로 기여한 정도에 따라 급여를 지급한다는 급여철학을 가져야 한다.³⁾

중한 양국은 이웃 나라이고 양국 지연은 접근하였으며 문화는 대대로 전해지고 있다. 양국 민중은 천연적인 친근감이 있고 비슷한 문화 전통은 양국 국민이 기타 국가의 국민 사이보다 더 쉽게 상호 이해하고 교류하게 하였다. 한국은 더 이상 낙후할 수 없는 국가로부터 전 세계 사람들이 주목하는 경제 발달한 국가와 기술 강국으로 되었으며 중국은 따뜻하고 배부른 생활도 문제가 있는 국가로부터 미국과 상당할 수 있는 세계에서 두 번째로 큰 경제 체계로 되었다. 한국은 세계에서 앞장선 수많은 선진적인 기술이 있고 중국은 세계에서 가장 큰 시장을 가지고 있다. 양국 기업의 조직유효성이 더 늘어진다면 앞으로 중한 양국이 세계 경제 역영에 큰 영향을 미칠 것이다. 한국인은 단일한 민족으로서 특별히 단결하고 민족의 이익에 속한 것이라면 모두 옹호한다. 한국인은 강한 자존심이 있고 다른 사람한테 무시당하는 것을 싫어한다. 이런 강렬한 응집력과 자존심은 진흥(振興) 정신으로 되었다. 또한 한국인 체면을 아주 중시한다. 중국인과 한국인은 비록 모두 아시아인이지만 이런 민족성을 특유한 것은 중국인과 명확히 다르다. 이 외에 국가의 국정, 정부 정책, 문화, 평균임금수준, 사상관념 등등 많은 차이가 존재되고 있는 것이다. 본 연구는 중국 직장내 제조업 기업 중 사무직을 종사한 중국과 한국 직원을 대상으로 조사하고 대비하여 연구할 것이다. 본 논문을 통하여 중국 기업과 한국 기업 중 인사 관리 방면에 대하여 일부 도움과 계시를 제공할 수 있기를 바란다.

본 연구는 한국, 중국 직장인 대상으로 보상 유형이 조직유효성에 미치는 영향을 검증하는데 목표가 있다. 즉, 금전적 보상, 특권적 보상, 직무적 보상, 또한 복합적 보상이 조직유효성(직무만족, 조직몰입, 이직의도)에 미치는 영향에 대해 연구하고자 한다. 이러한 목적을 달성하기 위해서 구체적인 연구 목적은 다음과 같다.

3) 김원중, 차종석, 하성욱(2011) 『인적자원관리』 p.300-302

첫째, 보상 유형과 조직유효성에 관련된 각 변수에 대한 이론적인 고찰함으로써 각 변수의 특성과 관계를 파악할 수 있는 이론적 근거를 살펴보고자 한다.

둘째, 보상 유형이 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보하고자 한다.

셋째, 직원의 국적은 보상유형과 조직유효성 간의 관계에 있어 어떠한 조절 효과가 있는지를 실증연구 하고자 한다.

제 2 절 연구의 방법 및 범위

본 연구는 위와 같은 연구의 목적을 달성하기 위하여 기존의 국내·외 문헌연구를 통하여 이론체계를 정리하고 연구모형과 가설을 제시하였다. 실증분석을 위하여 선행연구를 바탕으로 보상의 4가지 유형, 조직 유효성의 3개 하위요인 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등에 대한 척도를 도출하였으며, 연구모형의 현실적 타당성을 확인하기 위하여 실증조사를 실시하여 수집된 자료를 분석하고 검증하였다.

실증분석은 중국 직장내 제조업 기업 중 사무직을 종사한 중국과 한국 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 조사기간은 2013년 10월 15일부터 2013년 11월 13일까지 실시하였으며 설문조사는 온라인 설문조사 사이트를 통해서 432부가 회수 되었으며, 그 중에 불성실하게 응답한 127부를 제외한 305부(70.6 %)로 실증분석을 진행하였다. 연구의 실증분석을 위해서는 통계 프로그램 SPSS 19.0을 이용하여 빈도분석, 신뢰도분석, 요인분석, 상관분석, 회귀분석을 실시하였다

본 연구는 연구의 목적 및 연구의 방법에 따라 다음과 같이 총 5장으로 구성하였다.

제 1 장은 서론 부분으로 연구의 제기 및 목적, 연구의 방법 및 범위에 대해 서술하였다.

제 2 장은 이론적 배경 부분으로 보상 유형과 조직유효성 및 각 구성개념 간의 관계에 대한 살펴보았다.

제 3 장은 연구 설계 부분으로 이론적 배경을 바탕으로 연구모형 및 연구가설을 설정하였다 .

제 4 장은 연구방법을 제시하는 부분으로 표본선정, 변수의 조작적 정의 및 측정방법, 설문지의 구성 및 분석 방법을 제시하였다

제 5 장은 분석 결과 부분으로 기초 통계분석 결과와 각 변수 간의 상관관계 분석결과를 바탕으로 연구모형에 따른 연구가설을 검증하였다.

제 6 장은 결론 부분으로 연구의 요약, 제한점 및 시사점과 향후 연구를 위한 연구방향을 제시하였다.

II. 이론적 배경

제 1 절 보상에 대한 이론적 고찰

1. 보상의 개념

보상은 reward 또는 compensation으로 혼용하여 사용하고 있으나 두개의 용어가 완전히 일치하는 것이 아니다. Reward는 Compensation보다 포괄적인 의미로 조직에 직접적인 경제적 비용과 조직에 직접적인 경제적비용을 발생시키지 않는 간접적인 경제적 비용을 모두 포괄한다고 볼 수 있다. 반면에 Compensation은 조직 측면에서 볼 때 경제적 비용을 발생시키는 모든 보상을 지칭하는 것이다. (박내희,1997), 일반적으로 인적자원관리 부문에서 다루는 보상의 의미라고 할 수 있다. 다시 말해보상은 "고용관계의 일부분으로서 구성원이 받는 모든 형태의 금전적 대가와 유형적인 서비스 및 혜택"의 개념(Milkovich & Newman,1999)이라 할 수 있다. 사람들은 조직을 통하여 생리적인 욕구의 충족, 안정된 생활, 또는 자신의성장과 자아실현 등의 다양한 목적을 실현하기 위해 일을 하고 있으며, 조직으로부터 목적을 달성하는데 기여한 대가로 다양한 혜택을 제공받는다(정병재,2001). 이러한 관점에서 보상의 정의는 기업에 이익을 가지고 오는 종업원들의 행동에 대한 대가로서 개인과 기업을 연결시키는 역할을 볼 수 있다. 따라서 보상은 모든 조직에서 없어서는 안 될 중요한 조직 관리의 수단이 되고 있다(박경식,2000).⁴⁾

보상에 대한 정의는 각 학자들 간에 다양하게 정의되고 있다. Belcher(1974)는 "보상이란 고용계약에 있어서 조직과 개인 간의 거래관계이다"라고 주장하였다. 김순현(2005)보상은 구성원들의 행위에 영향을 주는 가장 강력한 수단으로 좋은 종업원을 유치하면서 조직에 남도록 하며 성과를 달성하도록 동기 부여하고, 그들의 신분을 상징하기도 한다고 정의하였다. 또한 Reynold(1978)는

4)왕영계(2013),"보상유형이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향", 전북대학교, 석사학위논문, p.3

보상이란 직원들이 조직에 받게 되는 근본적인 임금을 제외되고 물질적 보수, 복리후생, 또한 비물질적인 보수 직무자체, 직무환경, 승진 등 포함되고 있다 기업 관리자는 종업원에게 제공하는 모든 형태의 급여를 비롯하여 유급휴가, 연금보조, 기타 실업보장 등도 보상내용에 속한다고 주장하였다. 이명기(1995)는 보상을 피고용자가 수행하는 바람직한 행위들, 즉 조직에 참가하고 주어진 일을 수행하는 것 등에 대한 대가로 지급되는 것이라고 정의 하였다. Kerr(1988)는 보상이 구성원들이 조직을 위하여 업무를 완성하여 성과를 나올 때 근로에 대한 상대적인 받는 모든 형태의 소득이라고 정의하였다. 또한 Kerr(1988)에 의하여 조직 내부에 있는 보상체계 중 보상이 금전적 보상, 특권적 보상, 직무적 보상, 복합적 보상 4가지 유형으로 구분하여 설명하고 있다. 금전적 보상(Financial reward) 이 기본적인 보상으로 종업원들이 조직에서 근무한 대가로 얻은 월급이나 보너스 아니면 복리후생과 같은 물질적인 비용 지출을 수반하는 보상이다. 특권적 보상 (Prestige reward)이 배분한 임무를 잘 수행하고 나서 조직에게서 받은 칭찬이나 표창 아니면 조직내부에 어떤 특권을 부여 해주는 것과 같은 자신의 신분을 내타내 줄 수 있는 보상이다. 직무적 보상(Job reward)이 직무 자체상의 자율성이나 재량권, 아니면 중요한 의사결정의 참여권이나 도전적 업무 등과 같은 종업원이 하는 일의 내용 자체에 대한 보상이다. 복합적 보상(Combination reward)이 조직에서 고용안정성이나 승진 기회, 아니면 조직이 나에게 향후 진료에 대한 조언이나 교육 훈련 기회등과 같은 자기 미래 성장과 발전에 관련된 보상이다.

[표2-1] 보상에 대한 정의

연구자	정의
Belacher (1974)	보상이란 고용계약에 있어서 조직과 개인 간의 거래관계이다
Reynold (1978)	기본적인 임금 이외에 종업원들이 기업으로부터 받는 일체의 금전적·물질적 보수, 복리후생, 또한 비경제적인 직무자체, 직무환경, 승진을 포함하는 광범위한 개념
Milkovich & Newman (1984)	근로자가 고용관계에서 받게 되는 모든 종류의 재정적인 보상과 실제적 서비스 및 이득을 의미
Kerr	보상이 구성원들이 조직을 위하여 업무를 완성하여 성과를 나올 때 근로에

(1988)	대한 상대적인 받는 모든 형태의 소득이라고 정의하였다
박내희 (1991)	개인이 조직을 위하여 수행한 일에 대해 지불되는 금전적인 대가
이명기 (1995)	보상을 피고용자가 수행하는 바람직한 행위들, 즉 조직에 참가하고 주어진 일을 수행하는 것 등에 대한 대가로 지급
박경식 (2000)	기업에 이익을 가지고 오는 종업원들의 행동에 대한 대가로서 개인과 기업을 연결시키는 역할
정병재 (2001)	사람들은 조직을 통하여 생리적인 욕구의 충족, 안정된 생활, 또는 자신의 성장과 자아실현 등의 다양한 목적을 실현하기 위해 일을 하고 있으며, 조직으로부터 목적을 달성하는데 기여한 대가로 다양한 혜택을 제공함
김순현 (2005)	보상은 구성원들의 행위에 영향을 주는 가장 강력한 수단으로 좋은 종업원을 유지하면서 조직에 남도록 하며 성과를 달성하도록 동기 부여하고, 그들의 신분을 상징하기도 함

자료 : 선행연구를 토대로 연구자 재정리

2. 보상의 중요성

여러분이 아시다시피 채용박람회에서 기업 대표와 구직자의 커뮤니케이션이 가장 많은 편이다, 구직자가 기업에 미래의 발전 상황과 담당 직무를 관심할 뿐만 아니라 보상에 대한 관심도 있다. 이로 부터 보상은 기업이 인재를 만류하거나 인재를 잡을 데에 중요한 요건이고 기업 관리에서 비록 보상이 직원들에게 동기 부여 해 주 는 유일한 수단이 아니지만 관리자가 보편적으로 사용하는 가정 중요 하고 유효적인 수단이라는 것을 알 수 있다.

어떤 동기부여과 상관한 연구는 과학적인 유효적인 동기부여가 부족한 상황에서 인간의 잠재력이 20%-30%의 수준만으로 발휘 할 수 있으며, 반면에 과학적인 유효적인 동기부여가 있으면 인간의 나머지 70%-80%의 잠재력을 발휘 할 수 있게 된다는 연구결과를 발현하였다. 인간은 조직을 통하여 각자의 욕구를 만족시킬 수 있다.인간의 효율적인 행동은 현대 경영조직이 직면하고 있는 매우 중요한 요소로서 존재되고 있다. 근무자가 욕구를 만족시킬 수 못 하여 불만한 태도를 가지고 있으면 자기 능력도 최대한 정도로 발휘 하지 못하고 점점 일하기 싫어지고 오래되면 나중에 조직에 큰 불량한 영향을 줄 것이다. 따라서 인간은 조직의 일부분이고 조직의 성패와 밀접한 관계가 있는 것이다. 한편, 조직은 직원

들이 원하는 것을 보상으로 줌으로써 조직의 목표달성이 가능해지는 것이다. 직원들이 보상에 대한 만족감이 높을수록 동기부여 촉진시키는 효과가 더 분명하게 나타나고 직원들도 더 열심히 일을 하고 나아가서 상사의 칭찬이나 표창을 왕왕 받고 나아가 더 큰 보상을 받게 되었다. 그리하여 정(+)의 순환을 형성되어 기업은 자연히 더 많은 우수한 직원을 잡을 수 있게 된다. 따라서 보상이 직원의 직무에 대한 만족도에 영향을 미쳐 있고 직무만족이 기업의 성과(즉, 조직유효성)에 영향을 미쳐 있다고 말 할 수 있다. 보상은 직원의 기본적인 생활을 보장 해주면서 직원의 능력이나 잠재력을 발휘 할 데에 동기부여 하여 기업의 경제적인 효과와 시장의 경쟁력을 제고 할 데 도움이 된다. 박경식(2000)은 기업은 이와 같은 행위를 자극하기 위하여 보상을 실시한다. 한편 종업원들이 보다 풍요로운 생활을 영위하려는 욕구는 보상의 획득을 위한 노력에 영향을 미치기도 한다고 주장하였다. Taylor(1919)는 보상을 직무만족과 직무성과의 가장 중요한 요인으로 주장하였는데, Herzberg(1966)는 보상이 위생요인이고, 즉 금전적 보상으로서 불만족을 초래하는 가장 중요한 요인으로 간주하였다. 또한 Porter & Lawler(1973)는 목표-경로 이론에서 보상이 요구 동기에 수단으로서 존재되는 중요성을 강조하였다.

보상은 생리적 또는 물질적 욕구를 충족시킬 뿐만 아니라 성과와 성취 또한 성공의 욕구충족과 직무에 대한 내재적 만족과도 밀접한 관계가 있다. 또한 조직의 보상 시스템은 조직의 효과성에 영향을 줄 수 있는 성과, 종업원의 유인, 유치 또한 직무만족 등에 영향을 미치며 개인의 만족과 조직의 효과성에 커다란 영향을 미친다. 또한 보상은 직무만족과 관련이 있고 근로의욕과 조직에 머무르려는 욕구에 영향을 미쳐 직무성과를 높일 수 있다. 그러나 보상이 만족스럽지 않을 때는 불만족을 야기 시키고 직무의 매력을 감퇴시키는 결과를 가져오는데 이는 이직, 결근, 직무불만족 등을 초래하게 된다. 그러므로 보상은 경영자와 종업원 모두에게 경제적 및 사회적 효율성의 관점에서 매우 중요한 의미를 가진다(김순현, 2005)⁵⁾

5) 장정은(2013), "간호사가 인지하는 보상이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향", 가톨릭대학교, 석사학위논문, p.13 재인용

3 .보상의 유형

여러 학자들은 보상 유형에 대한 분류하였다. 우선, Guzzo(1979)는 보상의 유형을 내재적 보상(intrinsic reward)과 외재적 보상(extrinsic reward)으로 분류하였는데, 내재적 보상이 조직의 목표를 달성하고 나서 개인적으로 받은 직무 자체와 관련된 업무 달성하는 느낌, 능력 발휘하는 느낌, 성장감등 것이며, 외재적 보상이 조직이 직원에게 부여 해 주는 보수, 승진, 지위, 직무안정성과 같은 욕구의 충족시키는 것이다. Porter & Lawler(1971)는 내적 보상과 외재 보상이 함께 동기유발에 작용하는 효과가 내적 보상이나 외적 보상이 따로 나누어서 작용하는 효과보다 더 잘 될 수 있다고 주장하였는데, Kohn(1993)는 외재적 보상만을 시행하면 보상시스템의 효과가 떨어질 수도 있고 내재적 보상을 경험할 수 있도록 조직과 업무를 설계 되어야 한다고 주장하였다. Deci(1971)는 동기유발 과정에서 외재적 보상보다 내재적 보상의 효과가 더 잘 된다고 주장하였다.

Steers & Porter(1981)는 Guzzo 주장하는 보상유형보다 더 세분화하였는데, 즉 내재적 보상이 개인이 업무를 성과가 자신에게 스스로 부여하는 만족감이나 성취감을 의미하며, 외재적 보상이 다른 사람이나 집단이 개인에게 주는 것이라며, 어느 상황에서 모두 조직구성원에게 제공되는 보상이 시스템 전체 보상이며, 개인에게 특별히 주는 보상이 개인 보상이라고 하였다.

Milkovich & Newman(1984)은 보상을 금전적 보상과 비금전적 보상으로 구분하였고 금전적 보상이란 기본급, 성과급, 인센티브, 생계비 등을 포함되고 비금전적 보상이 휴가, 질병이나 결근 등에 의해 일하지 못한 시간에 대한 휴일, 조직의 체제적인 서비스 활동과 종업원 보호활동 등을 포함되고 있다.

Von Glinow(1988)는 Kerr의 네 가지 보상 이외에 경력보상(career reward)과 전문보상(professional reward)을 추가하였다. 경력보상이란 종업원이 조직 내에서 발전하고 성장하도록 장기간에 걸쳐 종업원의 경력을 개발시켜 줌으로써 조직에 대해 장기적으로 공헌할 수 있게 하는 것이며, 전문 보상이란 오늘날 특히 기술 집약적 기업에서 필요로 하는 전문인들을 조직 내로 끌어 들이고, 또 끌어 들인 전문인들이 조직을 위해 계속해서 열심히 일하도록 만들어주기 위한 보상이다. Heneman(2002)은 보상의 유형을 크게 나누면 경제적 보상과 비경제적 보상

으로 구분 할 수 있다고 주장하였다. 경제적 보상은 임금, 봉급, 보너스 등의 직접보상과 각종 보험, 사회보장, 부가급부, 결근보상 등의 간접적인 보상으로 분류하였으며, 비경제적 보상은 직무충실, 직무 흥미도, 성취감 등의 직무관련 보상과 쾌적한 환경, 건전한 조직정책, 자가 근무제 등의 직무환경관련 보상으로 분류하였다. 김원중, 차중석, 하성욱(2011)⁶⁾직접 보상은 종업원의 임금 및 봉급, 인센티브, 보너스와 수수료들을 말하고, 간접 보상은 고용주가 제공하는 다양한 복리후생과 비재무적 보상들을 의미한다. 비재무적 보상은 종업원에 대한 포상, 보람 있는 직무, 조직의 자원, 업무환경, 개인적 사무를 처리할 수 있는 유연한 업무시간 등을 포함한다.

조직 내의 보상의 유형이 여러 가지 분류하고 있다. 예전에 보상을 단순히 두 가지로 분류하였는데, Kerr(1988)는 그 것보다 조금 더 구체적이고 세분화하여 즉, 금전적 보상, 특권적 보상, 직무적 보상과 복합적 보상으로 분류하였다.

1) 금전적 보상

금전적 보상(Financial reward) 이 기본적인 보상으로 종업원들이 조직에서 근무한 대가로 얻은 봉급의 상승의 기회나 맞은 보너스를 받는 것, 또한 다양한 복리후생을 제공함과 유급휴가를 제공함 등 같은 물질적인 급여와 관련된 보상이다.

2) 특권적 보상

특권적 보상 (Prestige reward)이 배분한 임무를 잘 수행하고 나서 조직에게서 받은 칭찬이나 표창 아니면 직책과 호칭을 부여함, 혹은 조직내부에 좋은 넓은 사무실과 기자재를 제공함, 사내 식당이나 클럽에 할인 사용권과 비슷한 특권을 부여함, 사내신문, 홈페이지에 칭찬 등 어떤 특권을 부여 해주는 것과 같은 자신의 신분을 내타내 줄 수 있는 보상이다

3) 직무적 보상

직무적 보상(Job reward)이 직무 자체에 자율성 부여해 주거나 업무에 재량권

6)김원중, 차중석, 하성욱(2011) 전게서, p.300

을 부여 되는 것, 혹은 중요한 의사결정의 참여권 부여 되거나 도전적 업무의 부여 등과 같은 종업원이 하는 일의 내용 자체에 대한 보상이다.

4)복합적 보상

복합적 보상(Combination reward)이 조직에서 고용안정성을 제공하거나 승진 기회 더 부여 되는 것, 아니면 조직이 나에게 향후 진료에 대한 조언을 제공하거나 사내 교육훈련 참여기회를 부여 등과 같은 자기 미래 성장과 발전에 관련된 보상이다.

본 연구의 보상유형의 토대가 된 Kerr(1988)의 연구에서 보상은 크게 4가지 유형으로 구분함으로 즉 ,금전적 보상, 특권적 보상, 직무적 보상, 복합적 보상으로 연구하고자 한다.

[표2-2]보상의 유형

연구자	구분	정의
Guzzo (1979)	내재적 보상	조직의 목표를 달성하고 나서 개인적으로 받은 직무 자체와 관련된 업무 달성하는 느낌, 능력 발휘하는 느낌, 성장감등
	외재적 보상	조직이 직원에게 부여 해 주는 보수, 승진, 지위, 직무안정성과 같은 욕구의 충족시키는 것이다
Steers& Porter (1981)	내재적 보상	개인이 업무를 성과가 자신에게 스스로 부여하는 만족감이나 성취감
	외재적 보상	다른 사람이나 집단이 개인에게 주는 것
	시스템 전체 보상	어느 상황에서 모두 조직구성원에게 제공되는 보상이
	개인 보상	개인에게 특별히 주는 보상이 개인 보상
Milkovich & Newman (1984)	금전적 보상	기본급, 성과급, 인센티브, 생계비
	비금전적 보상	휴가, 질병이나 결근 등에 의해 일하지 못한 시간에 대한 휴일, 조직의 제체적인 서비스 활동과 종업원 보호활동
Kerr (1988)	금전적 보상	기본적인 보상으로 종업원들이 조직에서 근무한 대가로 얻은 물질적인 것
	특권적 보상	자신의 신분을 내타내 줄 수 있는 보상
	직무적 보상	직무의 자체 (일의 내용 자체)에 대한 보상
	복합적	자기 미래 성장과 발전에 관련된 보상

	보상	
VonGlinow (1988)	경력보상	종업원이 조직 내에서 발전하고 성장하도록 장기간에 걸쳐 종업원의 경력을 개발시켜 줌으로써 조직에 대해 장기적으로 공헌할 수 있게 하는 것
	전문 보상	기술 집약적 기업에서 필요로 하는 전문인들을 조직 내로 끌어들이고, 또 끌어들이 전문인들이 조직을 위해 계속해서 열심히 일하도록 만들어주기 위한 보상
Heneman (2002)	경제적 보상	임금, 봉급, 보너스 등의 직접보상과 각종 보험, 사회보장, 부가급부, 결근보상
	비경제적 보상	직무충실, 직무 흥미도, 성취감 등의 직무관련 보상과 쾌적한 환경, 건전한 조직정책, 자가 근무제
김원중, 차중석, 하성욱 (2011)	직접 보상	종업원의 임금 및 봉급, 인센티브, 보너스와 수수료들
	간접 보상	고용주가 제공하는 다양한 복리후생과 비재무적 보상

자료 :선행연구를 토대로 연구자 재정리

4. 보상에 관련된 이론

보상에 관한 이론은 바로 동기부여 이론(Motivation Theory)이다. 동기부여란 조직의 목표를 향해서 조직구성원을 지휘, 감독하고 도전의식을 불어넣는 일이다. 또한 인간의 행동을 활성화시키고 행동의 방향을 설정하거나 어떤 목표를 지향하도록 하며, 인간의 행동을 유지시키거나 지속시키는 역할을 수행하도록 하는 것이다.

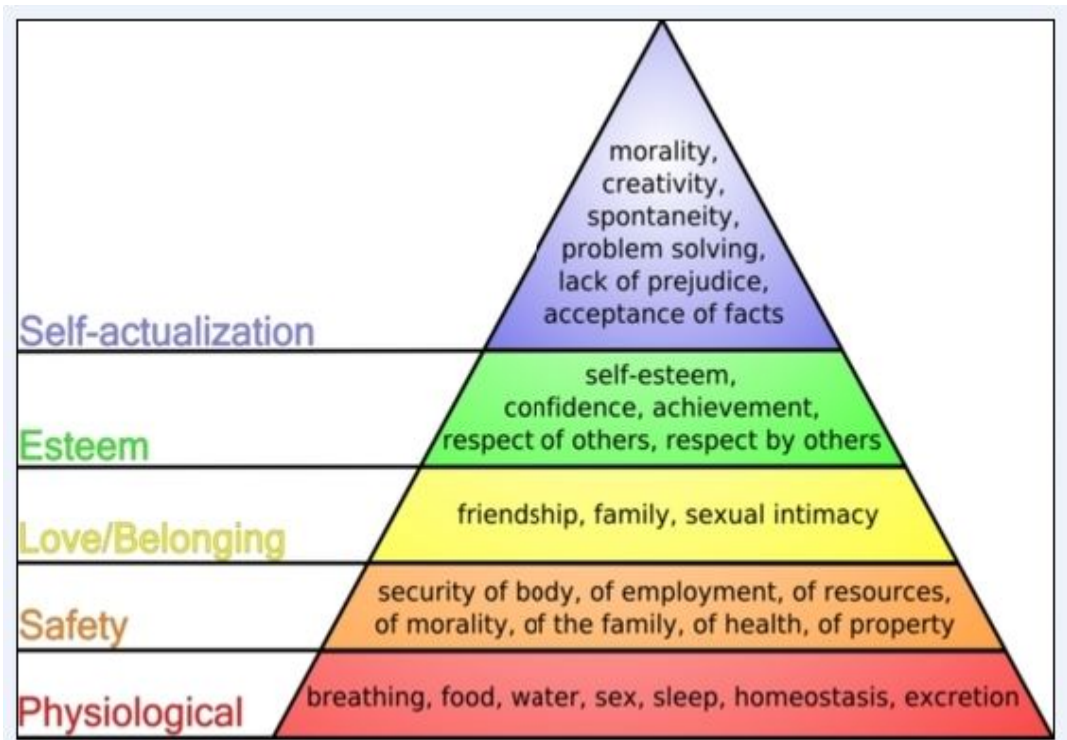
동기부여에 관한 이론은 동기부여 내용이론(motivation content theory)과 과정이론(motivation process theory)으로 나눌 수 있다.

동기부여 내용이론은 인간 행동을 동기화시키는 원동력이 무엇인가, 무엇이 행동을 일으키는가에 대한 연구이다. 예: 욕구단계이론, 2요인이론.

동기부여 과정이론은 행동을 어떻게 유지되고 어떤 단계를 밟아 진행되는 거의 과정을 연구한 이론들로, 욕구상태에서 행동이 유도되고 어떤 단계를 밟아 드디어 행동이 촉발되는지에 초점을 두고 연구이다. 예: 기대이론.

1) 욕구단계 이론

욕구단계 이론은 1943년, 임상심리학자 매슬로우(Abraham Maslow)가 발표한 이론이다. 즉, 인간의 욕구가 계층을 형성하고 있다고 파악하는 이론이다. 이 이론은 욕구를 <그림2-1> 과 같이 다섯 가지로 나누고 생리적 욕구(physiological needs) → 안전의 욕구(safety needs) → 애정/소속의 욕구(love/belonging needs) → 존경의 욕구(esteeem needs) → 자아실현의 욕구(self-actualization needs) 등의 순서대로 나타난다고 주장하였다.⁷⁾



<그림2-1> Maslow의 욕구 5단계

이 이론은 기본적인 관점이 두 개 있다. 첫째, 욕구가 인간의 행동을 추진하는 것이며, 욕구를 만족시켰으면 동력을 상실해진다. 반면에 욕구를 만족시키지 못할 때만 동기 유발 효과가 나타난다. 둘째, 인간의 욕구가 다섯 단계로 나누어 있다. 하위 단계의 욕구가 충족되고 난 후에는 상위 단계의 욕구가 지배적인 욕구로 등장한다.

매슬로우의 욕구 단계이론이 갖은 한계점을 극복하기 위하여 알더퍼(Clayton

7) 백기복(2012) 『조직행동연구』 제5판 창민사 p142-143

Alderfer)는 1969년에 ERG이론을 발표하였다.⁸⁾ 즉, 매슬로우의 욕구단계이론이 직면했던 문제점들을 극복하고 보다 실증조사에 부합되게 수정한 이론이다. Alderfer는 인간의 세 가지 핵심적인 욕구를 가지고 있다. 즉 존재욕구(Existence needs), 관계욕구(Relatedness needs), 또한 성장욕구(Growth needs)이다. 그는 여러 가지 욕구가 공존 할 수 있다고 하고 만약에 높은 수준의 욕구를 만족시키지 못하면 낮은 수준의 욕구를 만족시키는 소망이 더 강해진다고 주장하였다. 따라서 여러 욕구가 동기부여 요인으로 함께 존재할 수 있지만, 개인의 선호가 다르기 때문에 구체적인 욕구 단계 구조도 다양한 특성을 드러낼 것이다. 인간의 욕구 단계가 사회 환경과 인생의 변화에 따라 달라질 것이다. 한편, 맥클리랜드(David McClelland)는 매슬로우의 기초 이론에서 1961년에 성취동기 이론을 제출하였으며, 인간의 사회적인 욕구를 세 단계로 종합하였다. 즉, 성취욕구, 친화욕구와 자율욕구, 또한 권력욕구로 나누었다. 직원들이 보상으로 인하여 생긴 심리적인 느낌이 모두 그 세 가지 욕구 만족감에 영향을 미친다.

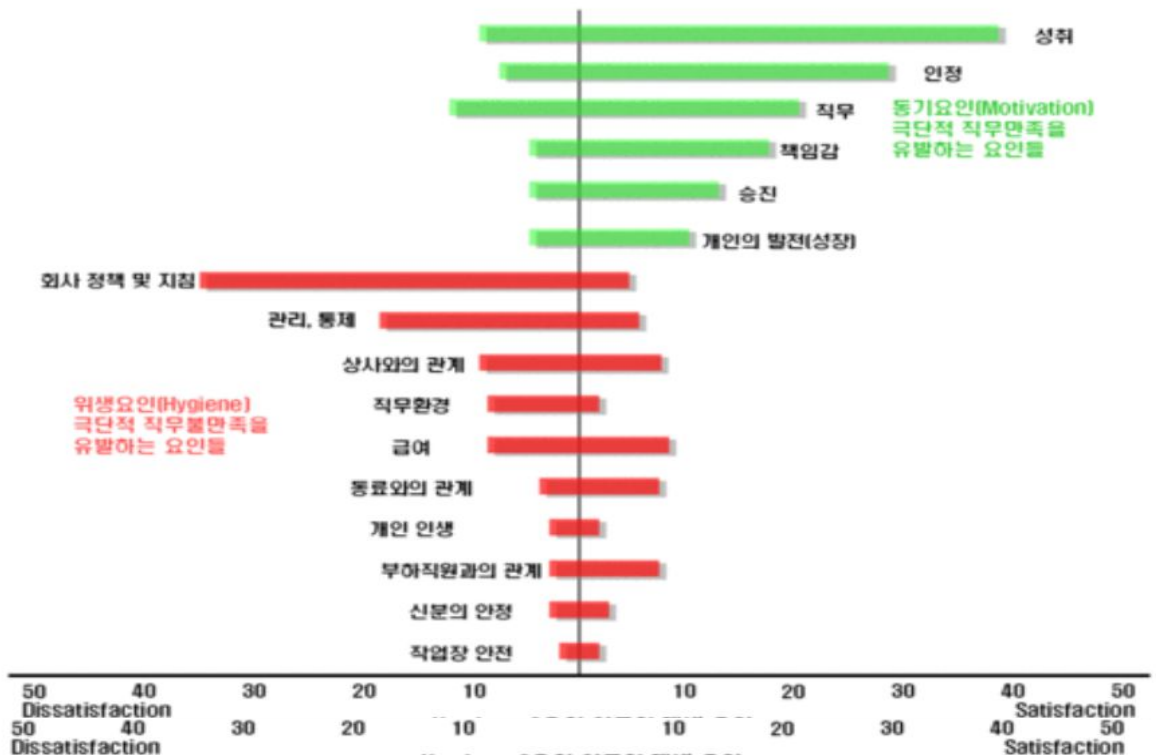
욕구 단계 이론을 통하여 보상이 직원들에게 하위 단계의 욕구를 만족하는 동시에 직원이 상위 단계에 추구하는 데도 도움이 되며 동기 부여 효과가 잘 되고 있다. 직원들에게 근본적인 생활 보장을 만족하기 위하여 기본적인 임금을 높은 수준으로 설정해야 하고 경제적인 지원을 제공해야 한다. 하지만 직원에게 아주 높은 임금을 부여해 주면 동기부여 효과가 제한될 것이며, 직원이 하위 단계 욕구를 만족 할 데도 방해한다. 또한 어떻게 직원 상위 단계 욕구를 만족시키는지 를 잘 주의해야 한다.

2) 2-요인 이론

허즈버그(Frederick Herzberg)의 2-요인 이론(또는 동기-위생이론; 위생이론)은 1950년대 말 직무만족, 직무태도, 또한 직무성과 등에 대한 연구결과들을 종합적으로 검토한 뒤, 그 결과를 토대로 제시되었다. 2-요인이론은 허즈버그의 세 권의 저서에 이해 발표되었다. (〈그림2-2〉 참조)

허즈버그는 만족과 불만족을 동일한 개념의 양극으로 보지 않고 두 개의 독립

8)백기복(2012), 전거서, p.146



〈그림2-2〉 Herzberg의 2-요인 이론

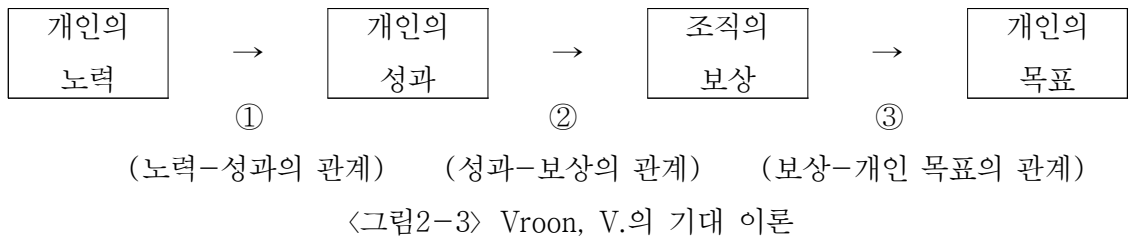
된 개념으로 보고 있다. 따라서 만족도의 반대는 불만족이 아니라 만족도가 영 (zero)인 상태이며 마찬가지로 불만족의 반대도 만족이 아니라 불만족이 영인 상태라는 것이다. 그 후의 연구에서 허즈버그는 직무만족에 영향을 미치는 요인들을 정리하여 동기요인(motivators)이라 정의하였고 직무 불만족에 영향을 미치는 요인들을 집합적으로 위생요인(hygiene factors)이라고 명명함으로써 '2-요인 (two-factor)이론'이 탄생하게 된 것이다.[그림2-2]에 동기요인과 위생요인들을 정리하였다.⁹⁾

동기요인이 직무자체 및 직무내용 관련되며, 위생요인이 직무조건 및 직무관계와 관련되었다. 동기요인은 만족감을 생길 수 있고 위생요인이 만족감을 생길 수 못하지만 불만을 감소 할 수 있다. 직원 기본적인 임금과 복리후생이 위생요인에 속하고 상대적으로 직원의 기본적인 생활을 보장해 주는 것이다. 동기요인

9)백기복(2012), 전계서, p.155-156

이 직원에게 동기부여 하는 중요한 수단이고 기업이 발전하려고 하면은 동기요인이 필요한 것이다. 사실은 위생요인+동기요인=보상이다. 보상은 위생적인 보상과 동기적인 보상으로 나눌 수 있다.

3) 기대 이론



현재 동기부여에 대하여 가장 널리 적용되는 설명이 바로 1964년에 Victor Vroom의 기대 이론(expectancy theory)이다. 실무적으로 표현하면, 기대 이론은 다음에 제시되는 관계를 신뢰할 수 있을 때 노력의 강도가 높아진다고 주장한다. (〈그림 2-3〉 참조) 기대이론은 기대감, 수단적, 보상의 유의성의 곱으로 나타난다는 이론이다. 기대이론에서 노력은 동기 유발의 결과로 나타나고 성과는 노력의 결과로 만들어진다고 본다.

첫째, 노력과 성과의 관계는 일정한 수준의 노력을 기울였을 때 성과를 달성할 수 있다고 생각하는 주관적 확률이다.

둘째, 성과와 조상의 관계는 특정한 수준 이상의 성과를 달성했을 때 보상이 제공될 것으로 개인이 믿는 정도다.

셋째, 보상과 개인 목표의 관계는 조직이 제공하는 보상이 개인의 목표 또는 욕구를 만족시키는 정도로서 보상이 개인에게 지닌 잠재력인 매력도다.¹⁰⁾

이 이론은 인간이 미래에 대한 믿음과 기대를 가지는 합리적인 존재라고 보는 심리학자들의 연구에 기반을 두었다. 기대이론은 각 개인이 가치 있는 보상을 획득할 것으로 기대하는 것이 합리적일 때 더 많은 업무노력을 기울인다고 주장한다. 따라서 종업원의 노력을 이끌어내기 위해서는 금전적 보상의 가치가 매력적

10)김광점, 박노윤, 실현도 (2010) 『조직행동론』, 제9판, 시그마프레스 p.127-128

이어야 한다.¹¹⁾

기대이론을 통하여 인간이 목표기대값을 높게 볼수록 목표를 실현할 가능성이 더 높을 것이고 동기 효과가 더 강해진다는 것을 알 수 있다. 조직은 직무의 임무를 직원들에게 명확하게 설명해야 하는 동시에 보상을 성과와 연결해야 한다. 또한 직원의 자아 평가도 중요하기 때문에 직원에 직무성과를 달성하는 자신감을 늘어지기 위하여 조직은 직원들에게 상대적인 교육훈련을 제공해야 한다. 기대이론은 조직이 직원에게 매력이 있는 보상을 부여 해 준다고 주장하였다. 즉, 인간이 행동하는 방향의 강도는 그 행동이 일정 결과 이어진다는 기대의 강도와 그 결과에 대한 매력에 다룬다. 직원마다 성과와 평가지표의 기중치가 다르기 때문에 될 수 있도록 다수한 직원이 인식된 보상을 사용하면 좋겠다.

Porter L. W.와 Lawler E. F.는 1968에 Vroom의 기대 이론을 바탕으로 더 완전한 기대 이론을 도출하였다. 즉, 동기부여 과정이론이다. 그 이론은 전통적인 틀인 만족-사기양양-성과는 별개의 요인이며 노력-성과-보상-만족의 환류로 성과에 미치는 요인으로 노력을 강조하며, 사람마다 동기 부여에 차이가 있음에 관심을 가지고 있다. 직무성과를 미치는 요인은 개인 능력과 자질, 외재적 직무조건과 환경, 개인이 조직 기대의도에 인식과 이해, 보상에 공정성의 인식, 개인 노력하는 수준 등 다섯 개로 나누었다. 즉, (보상의 가치/지각된 보상 확률) → 노력 → (능력, 특성, 역할자각) → 성과 → (내재적 보상/외재적 보상) → 보상 공평성 지각 → 만족이다. Porter L. W.와 Lawler E. F.는 개인 노력하는 수준이 내재적인 보상과 외재적인 보상(특히 내재적인 보상)에 달려 있고 노력과 성과(기대값), 성과와 보상에 대한 인식하는 정도도 포함되고 있다고 주장하였다. 동기부여 과정이론을 보면 동기부여는 체인이 한 고리 한 고리 서로 채워져 있는 복잡한 관리과정이다. 성과와 목표 결합해야 하고 생긴 성과에 따라 성과 보상을 따라 주고 목표가 도전적이고 난이 정도와 어울려야 한다. 또한 보상을 부여 해 줄 때 보상의 공평성과 공정성을 중시해야 한다.

11)김원중, 차종석, 하성욱(2011) 전제서, p.305-306

제 2 절 조직유효성에 관한 이론적 고찰

1. 조직유효성의 개념

조직유효성(organizational effectiveness)이란 조직구성원의 목표와 조직의 목표를 달성하게 될 때 보는 것이고 조직이 효과적으로 잘 운영하느냐를 나타내는 개념으로 조직의 목표를 표현하는 것이다. 이외에 Georgiou(1973)는 조직구성원들에게 공헌도 의하여 조직이 제공함으로써 구성원 욕구를 충족시켜 주는 조직의 능력으로 보는 것이다. Steers(1977)는 조직유효성은 광범위한 구성개념으로 긍정적인 가치를 나타내고 있는데 이론적으로 얘기하면 유효적인 것이 있고 조직목표의 달성이라는 상태에서 운용되는 경향이 있다고 정의하였다. Drucker(1973)는 조직 유효성은 성공의 기본 중에 기본이고 근무하는 것을 바르게 하는 것이라고 하였다. Robbins(1999)는 조직유효성이란 단기 및 장기적인 목표의 달성도로 정의하고, 목표를 설정하는 데는 전략적인 환경요소가 반응되어야 하며 평가자의 이해관계와 조직 수명주기의 특성이 반응된 것이라고 주장하였다. 또한 Yuchman & Seashore(1967)는 조직유효성에 대한 지원을 환경에서 얻을 수 있는 소득하고 능력이라고 정의하고 있으며, Georgopolos & Tannenbaum(1957)은 조직유효성을 사회시스템으로서의 조직이 주어진 환경에서 조직 구성원들에게 수많은 긴장감을 불러일으키지 않으면서 기대하는 목적을 달성하는 수준이라고 정의하였다. Etzioni(1961)는 조직유효성은 조직의 효과성과 조직의 효율성이 최대화로 만드는 것이며, 조직의 실제적 효과성은 조직의 목표를 달성하는 정도에 따라 결정되는 것이며, 조직종업원의 효율성 제고하는 것은 조직의 목표와 밀접한 관계가 있다고 정의하였다

[표2-3] 조직유효성의 개념

연구자	정의
Georgopolos & Tannenbaum (1957)	조직유효성을 사회시스템으로서의 조직이 주어진 환경에서 조직 구성원들에게 수많은 긴장감을 불러일으키지 않으면서 기대하는 목적을 달성하는 수준
Etzioni(1961)	조직유효성은 조직의 효과성과 조직의 효율성이 최대화로 만드는

	것이며, 조직의 실제적 효과성은 조직의 목표를 달성하는 정도에 따라 결정되는 것이며, 조직중업원의 효율성 제고하는 것은 조직의 목표와 밀접한 관계가 있다
Yuchman & Seashore(1967)	조직유효성에 대한 지원을 환경에서 얻을 수 있는 소득하고 능력
Georgiou(1973)	직구성원들에게 공헌도 의하여 조직이 제공함으로써 구성원 욕구를 충족시켜 주는 조직의 능력으로 보는 것
Drucker(1973)	조직 유효성은 성공의 기본 중에 기본이고 근무하는 것을 바르게 하는 것
Steers(1977)	조직유효성은 광범위한 구성개념으로 긍정적 가치를 나타내고 있는데 이론적으로 얘기하면 유효적인 것이 있고 조직목표의 달성이라는 상태에서 운용되는 경향
Robbins(1999)	조직유효성이란 단기 및 장기적인 목표의 달성도로 정의하고, 목표를 설정하는 데는 전략적인 환경요소가 반응되어야 하며 평가자의 이해관계와 조직 수명주기의 특성이 반응된 는 것

자료 :선행연구를 토대로 연구자 재정리

2. 조직유효성의 측정 기준

여러 학자가 조직의 목표달성 지표로서 조직유효성의 측정기준에 대하여 정의하였다. 조직유효성의 측정 기준은 여러 연구자들 간에 주장하는 것을 일치하지 않았고 Dalton등(1980)은 조직유효성의 평가지표를 두 가지 차원으로 나누어 경제적 지표에는 수익성, 생산성, 총 매출액 등 이 해당되고, 심리적 지표에는 조직 구성원들의 사기, 직무만족, 조직몰입 등이 해당한다고 보았다. 이러한 조직유효성의 측정 기준은 초기에는 경제적 지표에 초점을 두었다가 최근에는 조직구성원의 심리적 지표나 관리적 지표를 포함하여 파악하는 경향으로 발전하고 있다. 지금까지 선행연구에서 제기된 조직유효성의 평가기준은 적응성,생산성,직무만족,수익성,조직몰입 등의 변수들이 가장 수많은 빈도를 차지하고 있는 것으로 조사되고 있다.¹²⁾

Campbell(1977)은 조직유효성에 관한 기존의 연구들에서 1973년까지의 문헌 조사를 통하여 조직유효성에 관한 측정 기준의 연구들에서 30가지로 정리하여

12)김진무(2011) "지역사회복지관 최고중간관리자의 리더십유형이 사회복지사의 조직유효성에 미치는 영향" 인제대학교 ,석사학위논문 p.25-26재인용

제시함으로써 조직유효성의 다양한 측정기준을 아래 [표2-4]보여주었다.

[표 2-4] 조직유효성 측정 기준

유형	정의
심리적 기준	직무만족도, 동기 부여, 사기, 갈등과 응집성, 유연성과 적응성, 조직목표에 대한 조직원의 동조성, 조직목표의 내면화
경제적 기준	전반적 유효성, 생산성, 능률, 수익, 품질, 성장성, 환경의 이용도, 이해관계자 집단에 대한 평가, 인적자원의 가치, 목표달성도
관리적 기준	사고의 빈도, 결근율, 이직률, 통제, 계획과 목표설정, 역할과 규범일치성, 경영자의 인간관계 관리능력, 경영자의 과업지향성, 정보관리와 의사전달, 신속성, 안정성, 조직구성원의 의사결정 참가, 훈련과 개발의 강조

자료:Campbell, J. P. Contrivutions Research Can Make in Understanding Organizational Effectiveness, in S. L. Spray, ed., Organizational Effectiveness, Ohio: Kent State Univ. Press, pp36~41, (1976)

본 연구에서는 조직유효성 변수 가운데 측정이 가능한 직무만족, 조직몰입과 이직의도를 조직유효성의 측정변수로 선정하여 분석하였다.

제 3 절 직무만족에 관한 이론적 고찰

1. 직무만족의 개념

직무만족(Job satisfaction)은 쉬게 말하면 직무에 재한 만족감이라고 할 수 있다. 여러 학자의 정의 다르게 나왔다. Tiffin과 McCormick(1974)은 “직무에서 어떤 경험을 얻는 것이 욕구만족(need satisfaction)의 함수”라고 보는 동시에 직무만족의 본질을 자신의 직무에서 얻는 자기실현(self-fulfillment)의 목적과 직무에서 얻는 가치 있는 성취감으로 간주하고 있다. Hoppock(1935)은 직무만족에 대해 “근로자가 나의 직무에 만족한 것이 느끼는 심리적, 물리적, 환경적 상태의 조합”이라고 정의하였다. Smith(1955)는 직무만족이 “개인이 자신의 근무하는 것과 관련하여 경험하는 것 이러한 감정적인 평균상태에서 가지고 있는 태도”이라고 주장하였다. Locke(1976)에 의하면 직무만족이란 “조직구성원이 직무가치를 추구하고 성취하는 과정에 있어서 자신의 직무평가에서 얻을 수 있는 바람직하고 유쾌한 감성적 상태”라고 정의하였다. Price(1972)는 직무만족을 “사회 전체의 구성원들이 조직 내의 직무참여자로서 갖는 감정의 긍정적 지향”으로 정의하고 긍정적 감정을 지니는 구성원들은 만족을 느끼는 반면, 부정적 감정을 지닌 구성원은 불만을 느낀다고 하였다. Charles.R. Miltion(1981)은 직무만족이란 자기 직무에 대한 호의적인 태도를 말하는 것으로 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 개인의 심리상태를 말하며, 어떤 직무에서 얻어지거나 경험되는 욕구만족의 함수라고 보면서 직무만족의 본질을 직무에서 얻어지는 자기 현실의 감정과 자신의 직무에서 얻어지는 가치 있는 성취감이라고 정의하였다. Spector(1997)에 의하면 만족한 직무수행자는 자신의 보는 것과 정서적 경험을 근거로 자신의 직무에 대해 우호적인 평가를 하는 것이라고 주장하였다. McShane (2000)는 직무만족이 자신의 직무와 직무 환경(work context)에 대한 개인의자신적인 평가하는 것이며, 즉 개인이 인지된 직무 특성과 직무를 수행하는 것으로 통하여 정신적 경험에 대한 평가(appraisal)이라고 간주하였다.

[표2-5] 직무만족의 개념

연구자	정의
Hoppock (1935)	근로자가 나의 직무에 만족한 것이 느끼는 심리적, 물리적, 환경적 상태의 조합
Smith (1955)	개인이 자신의 근무하는 것과 관련하여 경험하는 것 이러한 감정적인 평균상태에서 가지고 있는 태도
Price (1972)	사회 전체의 구성원들이 조직 내의 직무참여자로서 갖는 감정의 긍정적 지향
McCormick (1974)	직무에서 어떤 경험을 얻는 것이 욕구만족의 함수
Charles.R. Miltion (1981)	자기 직무에 대한 호의적인 태도를 말하는 것으로 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 개인의 심리상태
Spector (1997)	자신의 보는 것과 정서적 경험을 근거로 자신의 직무에 대해 우호적인 평가를 하는 것
McShane (2000)	자신의 직무와 직무 환경에 대한 개인의자신적인 평가하는 것

자료 :선행연구를 토대로 연구자 작성

제 4 절 조직몰입에 관한 이론적 고찰

1 조직몰입의 개념

조직몰입(organizational commitment)은 조직유효성 중요한 측정 기준으로서 많은 학자들이 연구에 의하여 여러 가지 다양한 정의를 도출하였다.

초기 연구자인 Etzioni(1961)는 조직몰입을 사회적 행위자가 조직에 대해 가지는 감성적·평가적 지향으로 정의하였다. 조직에 대한 몰입도가 증가하면 자신이 속한 조직에 대한 호의적인 태도를 바탕으로 자신과 조직을 동일시하며 조직문제에 적극적으로 참여하고자 하는 의지를 보인다(Morrow, 1993). Sheldon(1971)은 심리학적 관점에서 조직몰입을 "개인의 정체(Identity)를 조직에 연결 되는 것이고, 또는 부착시키는 조직지향성" 이라고 정의하였으며, Buchanan(1974)은 조직몰입에 대해 "도구적인 가치와 상관없이 조직의 목표와 가치, 이와 관련된 자기의 역할, 또한 단지 조직 그 자체를 위하여 가지는 애착심"으로 정의하였다. Steers(1975)& Poter(1982)에 의하면 조직몰입을 개념화하는 데는 조직에 대한 구성원의 행동에 중점을 두는 행동적 접근 방법이 있지만 앞에서 살펴본 정의들은 대체로 조직몰입을 조직에 대한 구성원들의 태도로 보고 있다. Salancik(1977)은 조직몰입에 대해 행동과 태도의 속성으로 보고, 의도적으로 확실하고 번복할 수 없는 행동을 한 후에 개인이 그 행동에 속박되는 것이라고 정의하였다. Wagner(1992)& Hollenbeck(1985)은 조직몰입을 구성원이 조직에서 열심히 일하고자 하는 의사와 조직에 구성원으로 남으려는 의지로 보았다. Angel& Perry(1981)는 조직몰입에 대해 정의가 조직에 대해 자부심을 느끼는 것이고 조직의 목표를 달성하기 위하여 몰입하며 조직구성원으로서 남아 있으려는 의지로 정의하였다.

[표2-6] 조직몰입의 개념

연구자	정의
Etzioni (1961)	조직몰입을 사회적 행위자가 조직에 대해 가지는 감성적·평가적 지향
Sheldon (1971)	개인의 정체(Identity)를 조직에 연결 되는 것
Buchanan	도구적인 가치와 상관없이 조직의 목표와 가치, 이와 관련된

(1974)	자기의 역할, 또한 단지 조직 그 자체를 위하여 가지는 애착심
Steers(1975) & Poter(1982)	조직에 대한 구성원의 행동에 중점을 두는 행동적 접근 방법이 있지만 앞에서 살펴본 정의들은 대체로 조직몰입을 조직에 대한 구성원들의 태도
Salancik(1977)	행동과 태도의 속성으로 보고, 의도적으로 확실하고 반복할 수 없는 행동을 한 후에 개인이 그 행동에 속박되는 것
Angel& Perry (1981)	직에 대해 자부심을 느끼는 것이며, 조직의 목표를 달성하기 위하여 몰입하며 조직구성원으로서 남아 있으려는 의지
Wagner(1992)& Hollenbeck(1985)	구성원이 조직에서 열심히 일하고자 하는 의사와 조직에 구성원으로 남으려는 의지
Morrow (1993)	조직문제에 적극적으로 참여하고자 하는 의지

자료 :선행연구를 토대로 연구자 작성

2. 조직몰입의 유형

Porter와 Steers(1974)에 했던 조직몰입에 대한 연구에 의하여 그 후에 많은 연구들을 통하여 조직몰입의 개념을 구성 차원에서 일정한 발전을 이루어 왔으며, 그 결과를 보면 조직몰입은 단일한 차원이 아니라 다양한 차원을 가진 개념이라고 이러한 다양한 차원의 조직몰입이 조직적 결과에서로 다르게 영향을 미친다는 것을 인식하게 되었다

Etzioni(1961)는 조직몰입을 도덕적 몰입, 산술적 몰입, 소외적인 몰입 등 3개의 하위요인으로 구분하였다. Kanter(1968)는 상이한 조직몰입의 유형은 조직에 의해서 조직원들에게 부여되는 상이한 요소사항 때문에 비롯된다고 보고 조직몰입의 유형을 근속몰입, 응집몰입, 통제몰입의 세 가지 유형으로 분류하였다. Salancik(1977)는 조직몰입을 태도적인 몰입, 행위적 몰입의 2가지 하위요인으로 나누었다. Angel& Perry(1981)는 가치몰입, 근속몰입으로 구분하여 있으며, 한편 Allen& Meyer(1990)는 조직몰입을 스스로 원하기 때문에 몰입하는 행동인 정서적 몰입(affective commitment)이고 조직과의 관계에서 이익과 손실의 합리적 계산에 의해 나타나는 비연속적 몰입(continuance commitment)이고, 또한 조직에 대한 도덕적 의무감 때문에 조직으로부터 부여된 책임을 충실히 수행해야 한다는 내재적 가치관인 규범적 몰입(normative commitment)으로 구분하였다.

[표2-7] 조직몰입의 유형

연구자	몰입 유형	정의
Etzioni (1961)	도덕적 몰입	조직의 목표와 가치관의 내재화에 기초한 긍정적 성향
	산술적 몰입	효율(benefits)과 보상(rewards)의 합리적 교환 관계에 기초한 낮은 성향
	소외적 몰입	착취적인 관계에서 볼 수 있는 부정적 성향
Kanter (1968)	근속몰입	조직에 투여한 노력과 희생으로 인해 조직을 떠는 것이 비용이 많이 들거나 불가능한 상황에서 조직의 성공을 위한 노력
	응집몰입	집단의 응집력을 강화하기 위한 의식이나 사회적 유대관계의 단념 등으로 인해 조직에 대해 가지는 사회적 관계에 대한 애착
	통제몰입	조직가치관의 관점에서 과거의 규범 또는 자아 개념을 바람직한 방향으로 행동하려는 조직 규범에 대한 애착
Salancik (1977)	태도몰입	다양한 요인들에 의한 조직과의 강한 동일시 또는 조직에의 심취(조직 행위론 접근법)
	행위몰입	조직에 투자된 매몰비용에 의해 조직에 구속된 상태(사회심리학적 접근법)
Angel & Perry(1981)	가치몰입	조직에 대하여 자부심을 느끼며 조직목표를 수용하고 조직을 위해 몰입하려는 의사
	근속몰입	조직의 구성원으로서 남아 있으려는 조직에 대한 잔류 의사
Mayer & Allen (1991)	정서적 몰입	조직에 대한 구성원의 감정적 애착, 조직과의 동일시 느낌
	계속적 몰입	조직구성원이 조직을 떠남으로 인해 발생하는 비용으로 인한 몰입
	규범적 몰입	조직에 남으려는 의무감

자료: 신화식(2009) "사회복지관 사회복지사의 조직몰입 결정요인에 대한 분석 연구" 성결대학교 석사학위논문p.21에서 참조하여 연구자 재정리

본 연구에서 Mayer & Allen(1991) 제시한 조직몰입 유형을 사용하여 연구하고자 한다. 즉, 연구 종속변수로 조직몰입 차원에서 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입을 나누어서 연구하고자 한다.

1)정서적 몰입(affective commitment)

정서적 몰입은 종사원 개개인이 자신의 조직에 대해 느끼는 일체감의 정도이며 구성원들은 조직의 목표 및 가치관을 받아들이며 조직을 위해 노력하는 감정적 상태를 말 한다

2)계속적 몰입(continuance Commitment)

계속적 몰입은 자신이 조직에 투자한 가치가 증가하여 조직에 남아 있음으로써 얻는 이익이 이직함으로써 얻는 이익보다 크기 때문에 조직구성원으로서의 신분을 유지하려는 심리적 상태를 말 한다

3)규범적 몰입(normative commitment)

규범적 몰입은 조직 구성원이 조직에 남아 있어야 한다는 도덕적인 의무감으로 해석되어지는데 이는 조직에 충성하고 의무를 성실히 수행한다는 내적인 가치관으로 조직의 목적이나 이들을 위하는 방향으로 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범체계를 의미 한다¹³⁾

13)태설경(2010),"조직구성원의 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 ",충실대학교, 석사학위논문 p,24-25 재인용

제 5 절 이직의도에 관한 이론적 고찰

1 이직의도의 개념

이직의도(intention to turnover)의 개념은 학자들에 따라 다양하게 정의되고 있다. 이직은 구성원의 자발성 여부와 조직의 회피가능성 여부에 따라 자발적 이직(voluntary separation)과 비자발적 이직(involuntary separation), 회피가능이직(avoidable separation)과 회피불능이직(unavoidable separations)으로 구분된다. 자발적 이직이란 종업원의 의사에 의한 이직으로 사직을 말하는데, 이는 결혼, 임신, 출산, 질병, 가족의 이사로 인한 것 외에 다른 직장으로 옮기기 위한 것을 의미한다. 종업원의 이동에 가장 중점적으로 다루어지는 문제가 전직을 위한 자발적 이직이라 할 수 있다.¹⁴⁾

Price(1977)는 이직을 "한 사회적 시스템의 구성원 자격의 경계(membership boundary of a social system)를 넘나드는 이동의 정도"라고 정의하고 있다. Bluedorn(1982)가 조직을 자발적으로 이탈하려는 의도라는 것은 이직의도라고 주장하였다. 또한 Mobley(1982)는 이직이란 '조직으로부터 금전적 보상을 받는 개인이 조직구성원 자격을 종결짓는 것'이라고 정의하기도 한다.

Rose(1991)는 직원들이 자신의 충분한 능력을 발휘하지 못하거나, 성과를 달성하지 못하였을 때, 자신이 속한 조직으로부터 만족스럽지 못할 때에 불만을 가지게 되고 직장을 떠나려는 의도를 가지게 되는 것은 이직의도라고 간주하였다. 또한 Iverson(1992)은 이직의도가 조직의 구성원이 그 조직의 구성원이기를 포기하고 현 직장을 떠나려는 정도를 의미한다. 이직은 '조직 구성원 신분에서 벗어나는 이동'으로 정의된다(이기효, 1994). 이직의도의 개념을 정리하여 [표2-8]와 같다.

[표2-8] 이직의도의 개념

연구자	정의
Price (1977)	한 사회적 시스템의 구성원 자격의 경계를 넘나드는 이동의 정도
Bluedorn (1982)	조직을 자발적으로 이탈하려는 의도
Mobley	조직으로부터 금전적 보상을 받는 개인이 조직구성원 자격을

(1982)	종결짓는 것
Rose (1991)	직원들이 자신의 충분한 능력을 발휘하지 못하거나, 성과를 달성하지 못하였을 때, 자신이 속한 조직으로부터 만족스럽지 못할 때에 불만을 가지게 되고 직장을 떠나려는 의도
Iverson (1992)	이직의도가 조직의 구성원이 그 조직의 구성원이기를 포기하고 현 직장을 떠나려는 정도
이기효 (1994)	조직 구성원 신분에서 벗어나는 이동

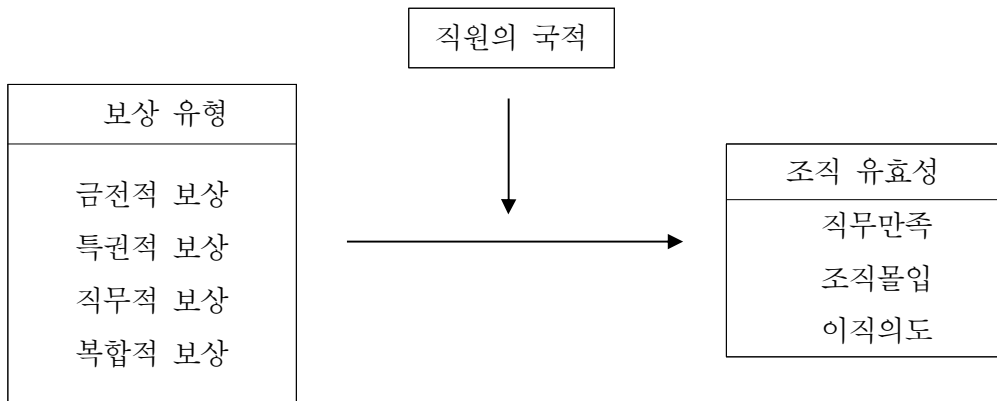
자료 :선행연구를 토대로 연구자 작성

14) 최중태, 현대인사관리론, (서울 박영사, 1990). pp.790-792.

III. 연구 설계

제 1 절 연구모형

본 연구는 보상 유형이 조직 유효성에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 검증하는 것을 목적으로 하는 것이다. 선행연구의 이론적 고찰을 통하여 논의된 보상유형(금전적 보상, 특권적 보상, 직무적 보상, 복합적 보상)을 독립변수로 하고 조직 유효성(직무만족, 조직몰입, 이직의도)을 종속변수로 설정하여 3가지 보상유형이 조직유효성의 3가지 하위요인에 각각 어떠한 영향을 미치는지를 검증하였다. 또한 직원의 국적에 따라 보상유형이 조직유효성에 미치는 영향이 밝히기 위한 것이다. 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 연구모형을 아래와 같이 제시하였다.



〈그림3-1〉 연구 모형

제 2 절 연구가설의 설정

보상이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구가 많지 않고 관련된 연구 대상도 다르지만 보상과 조직유효성 관계에 대한 연구가 많다. 여기서 선행연구들을 통하여 얻은 결과를 살펴보고 가설을 설정하고자 한다.

1. 보상 유형과 직무만족에 관한 가설

매슬로우(Abraham Maslow)가 욕구 단계 이론에서 하위단계 생리적 욕구는 배고픔, 갈증, 주거, 성, 기타 신체적 욕구 등 포함되고 이런 욕구들이 어떤 측면에서 보면 모두 다 금전으로 살 수 있는 욕구이다. 즉, 생리적 욕구는 금전적 보상으로 만족시킬 수 있는 욕구라는 말을 할 수도 있다. 욕구 단계가 높아질수록 금전으로 만족할 있는 가능성이 작아진다. 마찬가지로 Herzberg의 2-요인 이론에서 위생요인의 구성요소가 외재적인 보상과 비슷한 성분으로 나타나고 동기요인은 내재적인 보상과 유사한 구성요소를 갖추고 있다. 따라서 욕구를 만족되면 인간의 활동을 촉진시킨다는 점을 보면 보상이 만족과 사이에 관계가 있는 것이다.

Lee(1971)는 보상이 중요한 동기유발 요인이고 조직의 보상관리나 승진에 대한 불만이 조직유효성을 감소시킨다고 주장하였다. Saunders(1981)는 직무에 대한 만족도와 연구대상의 욕구 간에 관련성이 높고 두 변수를 큰 수준으로 함께 존재되는 경우에 만족도가 전체적으로 증가할 것이라는 실증을 연구하였다. Morris & Steers(1980)는 특권적 보상과 직무적 보상이 직무에 대한 자율성과 재량권의 부여, 조직에 대한 충성도와 직무 만족도를 높이면 조직유효성이 높아지고 따라서 조직성과도 높아진다는 연구를 하였다. Holt(1984)는 직무에 강화해 줄 수 있는 요인 인식에 관한 종사원의 만족에 영향을 미치는 요인을 중심으로 설문조사를 실시하여 실증분석에서 직무만족의 경제적인 중요성과 사회적인 중요성을 나타냈다. 장헌주(2006)보상요인이 직무만족에 영향을 미친다는 결과와 마찬가지로 직무만족에 영향을 받아야만 서비스제공수준에도 많은 영향력이 발휘될 것이라 볼 수 있는 연구결과가 있었다. 양영애(2009)의 실증연구에서 보상에 대한 인식은 직무만족에 정(+)적인 영향을 미칠 것이며, 보상에 대한 인식은 이

직의도에 부(-)적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 검정하는 결과를 나타냈다.

아상의 선행연구를 통하여 보상의 유형과 직무만족 간에는 유의한 상관관계가 존재함을 우리는 알 수 있었으며, 선행연구의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

대가설 1: 보상유형은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 금전적 보상은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 특권적 보상은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3: 직무적 보상은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4: 복합적 보상은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 보상 유형과 조직몰입에 관한 가설

Hackman & Oldham (1976)의 연구에서는 보상과 관련된 직무특성의 정보에 대한 심리적 상태에 유의한 영향을 미쳐서 조직몰입 수준을 높이고 조직성과를 궁극적으로 높아진다는 결과를 발견하였다. Bateman(1984)는 일반적인 성취욕구와 자율욕구 등 같은 상위욕구의 충족 정도는 조직몰입에 긍정적 영향을 미치고 있다. 박찬우(1999)의 연구에서는 승진 보장성이 몰입에 정의 영향을 미치고 김상욱(2002)의 연구에서 민간부문의 경우에 승진이 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 최임규(2004)는 고용안정성이 조직몰입에 긍정적 영향을 미친다는 결과를 나타냈다. 온돌마(2013)는 금전적 보상과 비금전적 보상이 모두 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친 것이라는 실증을 분석하였다. 장정은(2013) 보상은 직무몰입의 정서적 몰입, 규범적 몰입, 직무만족과 정(+)적인 상관관계를 보였으며, 간호사들의 업무 성과에 대한 적절한 보상, 조직에의 소속감, 애착감 등 조직몰입 및 직무만족도를 높일 수 있는 행정적 지원체계가 절실하다는 분석 결과를 나타냈다. 이준호(2013)연구에서는 성과보상 자체요인이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 설정하여 분석하였는데, 성과보상에 있어 열심히 일해서 더 높은 성과를 보이는 사람에게 객관적이고 공정한 평가를 거쳐 합당한 보상을 받게

된다면 이러한 노력이 긍정적 조직몰입을 가져올 수 있다는 것을 보여주었다. 최민호(2009)의 연구는 보상제도가 조직몰입에 영향을 주는가를 파악하고 조직몰입에 미치는 요인들 중, 특히 보상제도(임금, 복리후생, 인사고과)가 조직몰입에 미치는 긍정적 영향을 확인한 결과를 나타냈다. 张秀娟하고汪纯孝(2005)는 직원의 근무만족감은 몰입감의 선행변수이라고 정의하였으며, 김광희(2002) 보상만족도가 조직몰입에 미치는 영향력 정도가 높은 것으로 나타났다. 고종욱, 장인봉(2004)은 내재적 보상의 형태가 정감적 몰입 및 규범적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미침을 실증적으로 분석하였다. 최원창(2005)은 보상만족이 지식 공유 활성화에 미치는 영향에 연구에서 보상만족의 중요성을 확인하였으며, 업무를 정상적으로 수행하는 과정에서 보상만족이 높을수록 조직의 직무몰입의 영향을 크게 미친다고 설명하였다.¹⁵⁾

이와 같이 보상의 유형과 조직몰입 간에는 유의한 상관관계가 존재함을 알고 우이상의 선행연구를 통해 알 수 있었으며, Mayer & Allen(1991) 제시한 조직몰입 유형 중 3가지 몰입은 정서적 몰입, 계속적 몰입, 또한 규범적몰입이 나누어서 선행연구의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

대가설 2: 보상유형은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1) 가설 2-1-1: 금전적 보상은 정서적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1-2: 특권적 보상은 정서적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1-3: 직무적 보상은 정서적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1-4: 복합적 보상은 정서적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

15)김정민(2009) 채용경로 및 보상만족이 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 한양대학교 석사학위논문 p.24

2) 가설 2-2-1: 금전적 보상은 계속적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2-2: 특권적 보상은 계속적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2-3: 직무적 보상은 계속적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2-4: 복합적 보상은 계속적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 가설 2-3-1: 금전적 보상은 규범적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3-2: 특권적 보상은 규범적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3-3: 직무적 보상은 규범적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3-4: 복합적 보상은 규범적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 보상 유형과 이직의도에 관한 가설

Porter & Lawler(1996) 기대이론에서 임금과 승진이 이직의도와 갖는 관계에 있어서 직원들은 임금이나 승진의 기대감이 충족되지 않을 경우 이에 실망하여 이직을 결정한다고 주장하였다. Lawler(1971)조직의 보상제도는 구성원들이 조직에 지속적으로 남아 있는 것과 다른 조직으로 이직할 것에 직접적인과 간접적인 영향을 미친다고 주장하였다. 양영애(2009)보상에 대한 인식은 이직의도와 부(-)적인 관계에 있을 것이며, 보상에 대한 인식은 이직의도에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다. 김가영(2012)의 연구에서 보상시스템의 하위 구성요소 중 직무관리, 임금관리, 승진 관리는 직무 착근 도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무착근도가 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 결과를 나타냈다.

즉, 보상시스템이 이직의도와 반대한 부(-)의 관계가 있다는 것을 알 수 있다. 이태화(2013)의 노인요양보호사의 이직의도 결정요인에 관한 연구에서 조직내적 요인이 직무만족과 조직몰입이 이직의도에 미치는 분석 결과를 살펴보면 요양보호사의 역할갈등수준이 높을수록 직무만족과 조직 몰입 수준은 낮아지고 이직의도 수준은 높아지는 것으로 나타났다. 즉, 직무만족, 조직몰입이 이직의도 간에 부의 관계가 존재되고 있다고 말했다. 따라서 보상이 이직의도와 부정적 관계가 있을 것이라고 예상할 수 있는 것이다.

이와 같이 보상의 유형과 이직의도 간에는 유의한 상관관계가 존재함을 우리는 이상의 선행연구를 통해 알 수 있었으며, 선행연구의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다

대가설 3: 보상유형은 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1: 금전적 보상은 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 특권적 보상은 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3: 직무적 보상은 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-4: 복합적 보상은 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

4. 보상 유형과 조직유효성, 국적 간의 관계에 관한 가설

[표3-1] 2010년 세계 각국 평균연봉 순위표 (단위: 달러)

순위	국명	연봉
1	룩셈부르크	43,940
2	노르웨이	43,350
3	스위스	39,880
4	미국	37,610
5	일본	34,510
...	...	...
31	한국	12,020
...	...	...
55	중국	4,185

...	...	...
2010년	세계 평균	17,760

자료: 연구자 재정리

2010년 세계 각국 평균연봉 순위표[표3-1]을 살펴보면 한국 직원의 평균 기본 연봉은 12,020 달러이고 한편에 중국 직원들의 평균 연봉 4185 달러이다. 미국 화폐와 한국 화폐 간의 환율이 1:1050 면 한국 직원의 연 평균 수입은 약 1262만원이고 중국 직원들의 연 평균 수입이 439만원 이다.이결과를 보면 한국의 평균 수입은 중국보다 약 3배 더 크게 나타났다. 물론 한국과 중국 간의 생활 수준에 차이가 있고 한국의 물가가 중국 비아여 더 높다는 사실도 존재되고 있지만, 국민의 생활수준은 국가의 국정 및 정부의 정책과 밀접한 관계가 있는 것이다.

劉植榮 (2010)는 연구¹⁶⁾에서 중국의 가장 낮은 연봉은 세계 평균 수입 수준의 15%도 이르지 못하며, 심지어 아프리카주의 32개 국가보다 더 낮다고 말했다. 또한 劉植榮의 연구를 통하여 중국 보통 직원의 최저 임금이 1인당 평균 GDP의 25%이고 세계 평균의 58%이며, 중국 공무원의 임금이 최저 임금보다 6 배 더 많고 세계 평균 임금보다 2배 더 많으며,중국 최고 임금이 최저 임금보다 98배 더 많고 세계 평균 임금보다 5배 더 많다는 결과를 나타났다. 표를 보면 중국 평균 연봉이 세계수준의 4분의1 정도까지도 이르지 못한다. 중국인의 임금수준이 이렇게 낮지만 세금이 그렇게 낮지 않다. 중국 정부가 요금 20년 동안에 세금을 30배로 올랐다. 연평균의 증가율은 19.5%이고 GDP증가하는 속도보다 상당히 빠르다. 그러나 중국 정부는 금융수입을 국민에게 잘 운용하지 않다. 新网报导 의하여 중국 교육 지출이 GDP의 2.6%이고 국제 수준의 50%와 같 으며, 의료 지출이 GDP의 4%이고 반면에 미국, 독일, 영국, 프랑스 등 국가 모두 15%보다 더 크다. 또한 세계 보건기구의 보고에서 중국의료 공평성 수준의 순위는 밑줄부터 세면 4이다. 따라서 우리 중국인은 그런 금전적인 사회적인 보장을 더 필요한 것이다.

16)劉植榮 (2010) 『世界工資研究』

[표3-2] 한국과 중국의 사회보험의 특징

	한국	중국
보험종류	4대 보험 (국민연금, 건강보험, 고용보험, 산재보험)	5대 보험 (양로보험, 의료보험, 실업보험, 공상보험, 출산보험)
보험율	상대적으로 낮은 보험율(연금보험료 결정을 위한 기준소득월액에 상한선 존재:375만원)	세계 최고율(연금보험료 결정을 위한 전년도 월평균임금 상한액 존재: 지역별 평균임금×300%)
기금운영	국가가 기금운영의 주체 → 지역 간 장벽 부재	지방정부별 기금운영 → 지역 간 이전접속 곤란
보험분담	노사 간 공평부담	기업부담 과중
가입대상	전 국민	도시취업자 본인

자료: 심결(2012) 중국과 한국의 사회보장제도 비교연구 순천향대학교, 석사학위논문 pp 61에서 인용

한국과 중국의 사회보험의 특징표[표 3-2]를 살펴보면 한국의 보험 종류가 4가지 있고 중국 보험 종류가 5가지 있는데, 이거는 국가별로 달라지는 것이다. 보험율을 보면 중국의 보험정책은 (연금보험료 결정을 위한 전년도 월평균임금 상한액 존재: 지역별 평균임금×300%)세계 최고율이지만 중국의 기본적인 평균임금이 원래 높지 않아 그 보험율이 높을 지라도 소용이 크지 않다. 기금운영을 보면 한국은 국가가 직접적으로 운영하는 것이고 중국이 지방정부 별로 운영하는 것이다. 지방정부와 국가 어떤 쪽의 운영 강도가 더 강하는가? 마지막에 가입대상은 한국은 무조건 전 국민이고 중국이 도시취업자 본인만이 가입할 수 있는 것으로 나타났다. 여기서 보면 중국에 수많은 취지 못하는 사람과 실업자는 사회보험과 인연이 없다는 것이다. 중국 사람이 많은 스트레스를 가지고 살고 있다.

[표3-3] 중국과 한국의 의료(건강)보험의 적용대상의 비교

한국	중국
1977년에 최초로 의료보험제도를 실시하기에 이르렀고 그 후 전 국민을 대상으로 하는 의료보험을 실시하기 위해 의료 보험 대상을 점차확대하기 시작하였다.	국유기업, 단체기업, 외국기업, 사영기업, 기관, 사업단위, 사회단체민영, 비 기업 사업 단위 및 직원, 향진기업 및 직원, 성진 개인경제조직 업주 및 종업원 등 기본의료 보험을 가입하는지 안하는지 각 성, 자치구, 직할시 인민정부에 결정할 수 있다.

자료: 주호(2013) 한국과 중국의 사회보장정책에 대한 비교연구 부경대학교, 석사학위논문 pp57에서 인용

중국과 한국의 의료(건강)보험의 적용대상의 비교표[표3-3]을 살펴보면 한국에서 전 국민이 모두 의료(건강)보험 대우를 향유할 수 있다. 중국에 각 성(省) 각 시(市)의 인민정부가 결정하는 조건 밑에서 기업의 직원 및 업주가 의료(건강)보험을 가입할 가능하다. 유아, 미성년, 무업자 같은 경우에는 의료(건강)보험을 향유하고 싶다면 부모의 의료(건강)보험이나 가입된 사람 의료(건강)보험을 사용할 수밖에 없는 것 같다. 부모 재직하지 않는 자녀들의 몸이 안 좋아지면 100%의 의료비를 지불해야 한다. 자녀를 양육할 때는 중국 사람들의 부담감이 한국 사람보다 강하고 있다.

[표3-4] 중국과 한국의 고용(실업)보험 적용범위의 비교

한국	중국
1. 실업급여는 95년 30인 이상부터 98년 10월1일 이후 1인 이상으로 확대 2. 고용안정 사업은 95년 70인 이상부터 98년 10월1일 이후 1인 이상으로 확대 3. 직업능력 개발 사업은 95년 70인 이상부터 98년 10월1일 이후 1인 이상으로 확대	1. 국유기업, 성진단체기업, 외자투자기업, 성진사영기업과 기타 성진기업 및 사업단위 직원 2. 사회단체 및 전문 인원, 비(非) 민영기업 사업단위 및 직원 개인 공상호(工商戶) 및 고용인원 등 가입하는지 안하는지를 각 지방정부에 결정할 수 있다

자료: 황초(2006) 중국과 한국의 사회보험제도 비교연구 순천향대학교 석사학위논문 pp.82 에서 인용하여 재정리

중국과 한국의 고용보험 적용범위의 비교표[표3-4]를 살펴보면 한국에 고용(실업)보험을 적용범위는 고용안정사업과 직업능력 개발사업, 또한 실업급여의 적용범위를 이원화 하여 적용하였다. 자료를 보면 98년 전에 고용(실업)보험을 적용범위가 인수의 한계를 존재하고 있지만 이후에 모든 근로자를 대상으로 적용범위를 확대하였다. 한편, 중국에 고용(실업)보험을 적용범위는 현재 근무하고 있는 가업의 노동자와 전문 인원만을 포함한다. 그러나 국가의 정책에 인하여 강제적인 해고한 노동자에 보험제도에서 제외되는 것이다. 경쟁을 격렬한 사회에서 고용(실업)보험을 없는 경우에 재취직하는 게 얼마나 어려울 지도 모른다. 중국 사람들이 취직할 데 고민한 것도 많다.

위의 여러 자료로 보터 인간이 많고 임금이 낮고 보험 체계가 완전하지 않은 중국에서 중국 직원이든 중국 보통 사람이든 모두 한국인보다 더 많은 압력을 갖고 있으면서 힘들게 생활하고 있다는 사실을 알 수 있다. 중국의 실업자가 얼마

나 많아 기본적인 보험도 가입하지 못하고 임금도 그렇게 낮는데, 기본적인 생활을 유지하지 어려운 사람도 많고 잘 살기 위하여 어쩔 수 없이 무조건 금전을 벌고 더 벌고 더 벌어야 한다. 금전이 있어야 자기 삶이 잘 될 수 있는 전통 관념을 이미 사람들의 마음속으로 깊이 파고들었다. 본인은 중국의 국정 때문에 생긴 중국 사람들이 금전적인 것을 더 중요시한다고 주장한다. 물론 한국 사람이 금전적인 것을 중시하지만 부유하고 선진하고 나은 국정 가지고 있는 환경에서 사는 한국 사람이 중국 사람보다 못 한 편이다.

아래는 여러 학자들이 보상과 조직유효성 간의 관계에 관한 국적별로 비교연구이다. 우선, 해외학자 G. Hofstede,(1980)는 중 한 기업 간 종업원들의 연구 분석결과를 통하여 중국 기업의 중국 종업원은 여러 가지 동기부여 중 임금, 봉급, 경제 금전적 보상 등이 조직유효성에 미치는 영향 효과가 높게 나타났고, 한국기업의 한국 종업원은 자아실현이나 개인적 성취 등의 고 차원적 욕구 혹은 내재적 보상을 중요시한다는 것이라고 말을 하였다. 임달호, 정효맹, 신영애(2013) 중국 전자제품관련 한, 중 무역경영기업 현지근로자의 조직몰입과 이직의도에 관한 연구에서 한국계 기업 종업원은 상하급자 간 혹은 동료 간의 관계에 신경을 쓰기 보다는 자기의 노력을 통하여 공정한 보상과 대우를 받은 것에 대하여 관심이 많다고 주장하였다. 이규만, 박경규(2006) 한, 중 근로자의 가치관과 직무 태도에 관한 비교연구에서 근로가치관 차이 중 한국 근로자는 내적 근로가치를 중시하는데 비해 중국근로자는 외적 근로가치를 중시하는 것으로 나타났다. 사회주의 체제하에 중국 근로자의 생활수준이 낮고 생계유지가 확보된 상태에서 일 자체의 가치보다는 수입, 급여, 칭찬에 관심을 갖고 있고 직무 외재적 가치를 중시한다고 주장하였다. 심원술, 김진희 (2001) 조직몰입 선행변수의 효과에 대한 국가 간 비교연구: (한국, 미국, 중국을 중심으로)연구에서 동일한 외재적 보상이 주어졌을 경우에는 미국과 중국의 종업원의 조직몰입의 효과성이 한국 종업원보다 더 큰 변화를 보일 수 있다는 것으로 하였다. 이을터, 이장원(2006) 한국과 중국 근로자들의 이중몰입 실증연구 노동정책 연구에서 중국 근로자는 조직몰입보다는 노조몰입이 높은 것으로 나타났고 한국 근로자의 경우에 노조몰입하기보다 조직의 성장과 발전에 보다 큰 애착을 가지고 있음을 추론 할 수 있다고 주장하였다.

다음에는 한국 학자가 한국 근무자에 대한 보상과 조직유효성 관련된 선행연구이다. 위연나(2013) 중국 근로자들은 현재 보상의 절차이나 방법이나 과정보다 보상자체의 크기와 결과를 더 중요시하고 있음을 알 수 있다. 미문휘(2007) 장애인 생활시설 생활재활교사의 직무만족에 관한 연구에서 직무만족에 가장 큰 영향을 주는 요인으로 승진을 주장하였으며 배재홍(2008) 직무만족도에 영향을 미치는 요인들에 대한 실증연구에서도 승진, 복리후생이 직무만족도에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 검증하였고 근무특성과 직무만족 간에 관계에 있어 직무 내용, 발전 가능성이 직무만족도에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 검증하였고 직무환경과 직무만족의 관계에서는 이직의도, 동료관계, 또한 상사와의 관계가 직무만족도에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 검증하였다. 분석 결과를 통하여 직무만족에 영향을 미치는 요인은 근무특성 > 근무환경>조직특성의 순서로 나타났다. 윤권중(2008)은 지방공무원의 노조 몰입이 직무만족과 직무성파에 미치는 영향에 관한 연구에서 직무자체, 감독, 또한 동료관계에 직무만족과 직무성파에 영향을 미친 것이다.

다음에는 중 학자가 중국 근무자에 대한 보상과 조직유효성 관련된 선행연구는 李淑芳, 时少华, 汪艳丽(2008) 여행 학원 교사의 직무만족도에 영향을 미치는 요인에 관한연구에서 직무환경, 복리후생, 자아실현, 직무스트레스, 인간관계 등이 직무만족에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 직무만족에 영향력의 크기는 직무환경과 보상, 직무 스트레스, 직무 성과의 인정 및 평가, 상사와의 관계, 책임감, 동료관계의 순서로 배열하였다. 郭春慧(2009)는 직원 동기부여와 직무만족의 관계에 관한 연구에서 6개 국유 호텔 종업원에 조사하고 실증분석을 통하여 호텔 직원이 대부분 높은 임금, 상사의 관리제도, 또한 직무에 대한 성취감을 중시하며, 내재적 동기와 외재적 동기가 높을수록 직원이 직무에 대한 만족도가 더 높게 나왔고 내재적 동기요소가 외재적 동기 요소보다 직무만족에 영향을 미치는 효과가 더 크다고 주장하였다. 余承海, 姚本先(2011)은 고등학교 교사의 직무만족에 관한 연구에서 직무자체, 보수, 승진, 상사 및 동료의 인지는 직무만족에 영향을 미쳤으며, 그 중에 직무자체와 보수가 직무만족에 제일 큰 영향을 밝혔다. 刘新(2012)은 중소IT기업 구성원의 직무만족에 미치는 영향 요소에 관한 실증 연구에서조사 결과를 보면 보상, 직무내용, 개인의 성장 및 발전이 직

만족에 큰 영향을 미쳤으며, 물질적 보상, 보상의 공정성, 직업에 대한 성취감, 도전성, 교육훈련, 미래 발전의 수준이 높을수록 직무만족이 높아지는 것으로 조사하였다. .

본인은 중국인이 한국인에 비해 금전적인 것을 더 중시한다는 주장과 여러 학자들 선행연구의 논의를 바탕으로 보상 유형과 조직유효성, 국적 간의 관계에 관한 가설다음과 같은 가설을 설정하였다.

보상 유형과 조직유효성, 국적 간의 관계에 관한 가설

1) 가설 4-1-1: 중국 직원이 한국 직원 보다 금전적 보상이 직무만족에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-1-2: 한국 직원이 중국 직원 보다 특권적 보상이 직무만족에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-1-3: 한국 직원이 중국 직원 보다 직무적 보상이 직무만족에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-1-4: 한국 직원이 중국 직원 보다 복합적 보상이 직무만족에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

2) 가설 4-2-1: 중국 직원이 한국 직원 보다 금전적 보상이 정서적 몰입에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-2-2: 한국 직원이 중국 직원 보다 특권적 보상이 정서적 몰입에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-2-3: 한국 직원이 중국 직원 보다 직무적 보상이 정서적 몰입에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-2-4: 한국 직원이 중국 직원 보다 복합적 보상이 정서적 몰입에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

3) 가설 4-3-1: 중국 직원이 한국 직원 보다 금전적 보상이 계속적 몰입에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-3-2: 한국 직원이 중국 직원 보다 특권적 보상이 계속적 몰입에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-3-3: 한국 직원이 중국 직원 보다 직무적 보상이 계속적 몰입에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-3-4: 한국 직원이 중국 직원 보다 복합적 보상이 계속적 몰입에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

4) 가설 4-4-1: 중국 직원이 한국 직원 보다 금전적 보상이 규범적 몰입에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-4-2: 한국 직원이 중국 직원 보다 특권적 보상이 규범적 몰입에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-4-3: 한국 직원이 중국 직원 보다 직무적 보상이 규범적 몰입에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-4-4: 한국 직원이 중국 직원 보다 복합적 보상이 규범적 몰입에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

5) 가설 4-5-1: 중국 직원이 한국 직원 보다 금전적 보상이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-5-2: 한국 직원이 중국 직원 보다 특권적 보상이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-5-3: 한국 직원이 중국 직원 보다 직무적 보상이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-5-4: 한국 직원이 중국 직원 보다 복합적 보상이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향이 강화 될 것이다

IV 연구 방법

제 1 절 연구표본

본 연구는 실증적 분석을 위한 자료 수집 방법으로 설문지를 이용하였다. 설문조사는 중국 직장내 제조업 기업 중 사무직을 종사한 중국과 한국 직원을 대상으로 실시하였으며, 중국 직원의 표본은 주로 본인 아버지가 계신 "중신 중공 기계 주식회사 (CITIC)"와 어머니가 계신 "일T 집단 유한 회사 (YTO)" 두 기업에 집중되어 있고 한국 직원의 표본은 북경 현대자동차 유한 회사(H)와 "청도 포항 스테인리스강 유한 회사 (QPSS)" 두 기업에 집중되어 있다. 각 기업의 인원 분포 아래와 같다.

[표4-1] 연구대상로 각 기업의 인원 분포

인원 분포	中信重工机械股份有限公司 CITIC HEAVY INDUSTRIES CO.,LTD	一拖集团有限公司 YTO GROUP CORPORATION	北京现代汽车有限公司 Beijing Hyundai Motor Company	青岛浦项不锈钢有限公司 POSCO QPSS
약칭	CITIC	YTO	Hyundai	QPSS
기술자	1100 여명	2800 여명	1500 여명	700 여명
사무직	2300 여명	7000 여명	4500 여명	1500 여명
생산직	7000 여명	9000 여명	6000 여명	2000 여명
총	10000 여명	21000 여명	12000 여명	4000 여명

자료: 연구자 정리

[표4-1]을 살펴보면 본 연구에서 연구대상로 각 기업에 사무직을 종사한 직원 인수를 대체적으로 알아 볼 수 있다. 설문지를 작성할 때 연구 대상인 각 기업의 사무직 인원의 인수대로 규모를 만들었다. 설문지에 있는 규모는 즉, CITIC기업 (2000-4000인)사이에 있고 YTO기업 (6000인 이상)이고 Hyundai기업 (4000-6000인)사이에 있고 QPSS기업(2000인 이하)으로 구분하여 설정하였다.

[표4-2]Hyundai와QPSS 기업 국적별로 보상 정책의 차이

	한국 직원	중국 직원
Hyundai와 QPSS (합자회사)	기숙사 무상의 제공, 인신 안전 보장 계약, 직급별로(자동차, 사무실, 등등) 기자재 제공, 시내 식당 사용카드 제공(금액 달마다 고정), 유급휴가 제공, 직무(일)에 대한 재량권을 관리자 결정, 고용안정성 보장	타성(省) 근무자만 기숙사 제공, 보험 가입 제공, 부장급 이상(자동차, 사무실, 등등) 기자재 제공, 시내 식당 사용카드 제공(금액 직급별로 다름), 유급휴가 제공(매년 15일만), 직무(일)에 대한 재량권을 회사의 결정, 고용안정성 불확정... ..

자료: 연구자 정리

[표4-2]를 보면 Hyundai와 QPSS 기업 한국 직원과 중국 직원에게 실행하는 보상 정책은 약간 차이가 존재되고 있다. 해외지원자의 신분으로 중국 기업에 도와주기로 하여서 일정한 특별한 배려가 있는 것이다. 물론 직급에 따라 보상제도 상대적으로 같지 않는 것으로 나타났다.

제 2 절 변수의 조작적정의 및 측정도구

본 연구에서는 독립변수인 보상유형이며, 보상유형은 금전적 보상, 특권적 보상, 직무적 보상, 복합적 보상으로 구분하였다. 종속변수로 조직유효성이 직무만족, 조직몰입 이직의도이며, 마지막으로 인구통계학적 통제변수로 설정하였다.

1. 보상 유형

1) 금전적 보상의 조작적정의

금전적 보상이란 임금, 보너스, 복리후생 등을 포함하는 보상으로 이를 측정하기 위해 본 연구에서는 Kerr(1988)의 보상요인을 근거로 금전적 보상을 측정하였다. 조사문항은 “봉급의 큰 폭 상승”, “업무의 양호한 수행에 대한보너스”, “복리후생의 개선”, “대학 교육비 지원”등의 5개 문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

2) 특권적 보상의 조작적정의

특권적 보상이란 작업자에게 사람들로부터 존경, 선망 또한 부러움 등을 받도록 하는 보상이다. 이를 측정하기 위해 본 연구에서는 Kerr(1988)의 보상요인을 근거로 특권적 보상을 측정하였다. 조사문항은 “공식적인 표창”, “직급이나 직책”, “물리적 근무환경 개선”등의 5개 문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

3) 직무적 보상의 조작적정의

직무적 보상이란 작업자에게 경험적인 의미, 경험되는 책임, 결과들의 인지 등을 부여하는 보상으로 이를 측정하기 위해 본 연구에서 Kerr(1988)의 보상요인을 근거로 직무적 보상을 측정하였다. 조사문항은 “임무수행에 대한 자율성”, “능력실험을 위한 도전적 업무”, “능력개발을 위한 회사의 지원”, “중요한 의사결정에의 참여정도” 등의 5개 문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

4) 복합적 보상의 조작적정의

복합적 보상이란 직무안전, 승진, 보상(금전)등을 모두 포함하는 보상으로 이를 측정하기 위해 본 연구에서는 Kerr(1988)의 보상요인을 근거로 복합적 보상을 측정하였다. 조사문항은 “직업에 대한 안정”, “더 많은 승진 기회”, “사내 교육훈련의 확대·참여”등의 4개 문항을 Likert 5점 척도를 활용하여 측정하였다.

2. 조직유효성

1) 직무만족의 조작적정의

직무만족이란 조직구성원의 자신이 맡고 있는 개별적 직무 수행을 통하여 경험하거나 얻어지는 긍정적인 욕구충족에 대한 만족감 정도로 정의하였다. 본 연구에서 직무만족 변수를 측정하기 위해 Quinn & Staines(1977)와 Smith et al.(1969)의 측정된 설문문항을 총 4개 항목을 사용하였으며, Likert 5점 척도를 활용하여 총 4개 문항으로 측정하였다.

2) 조직몰입의 조작적정의

조직몰입은 Allen과 Meyer(1991)의 3가지 형태인 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하였다. 정서적 몰입은 “조직에 대한 구성원의 감정적 애착, 조직과의 동일시 느낌”을 의미한다. 계속적 몰입은 “조직구성원이 조직을 떠남으로 인해 발생하는 비용으로 인한 몰입”을 의미한다. 규범적 몰입은 “조직에 남으려는 의무감”을 의미한다. 본 연구에서 Allen과 Meyer,(1990)가 개발한 조직몰입에 관한 24개 문항의 척도를 바탕으로 총 10문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

3) 이직의도의 조작적정의

이직의도란 조직구성원이 현재 근무하고 있는 조직에서 계속적 업무 수행으로는 자신의 목표달성을 이루기가 어렵다고 판단하여 새로운 조직으로 떠나고자 하는 심리상태로써 조직유효성 측정의 대표적 지표라고 할 수 있다. 또한 이를 측정하기 위해 이기효(1994)의 실증연구에서 신뢰도와 타당도가 검증된 9문항의 척도를 바탕으로 총 4문항을 리커트5점 척도로 측정하였다

제 3 절 설문지의 구성 및 분석방법

1. 설문지의 구성

본 연구에서 사용한 설문지의 구성을 보면 <표4-2>과 같다. 각 설문지는 리커트 5점 척도를 사용하였다. 연구모형에서 밝힌 바와 같이 독립변수인 보상 유형은 금전적 보상, 특권적 보상, 직무적 보상, 복합적 보상으로 구분하였고, 금전적 보상, 특권적 보상, 또한 직무적 보상 각(5문항)이고 복합적 보상은 (4문항)으로 하위요소로 총 4가지의 구성요인으로 측정하였으며, 종속변수인 직무만족과 이직의도(4문항)이고, 조직몰입은 계속적 몰입과 규범적 몰입(3문항)이고 정서적 몰입(4문항) 총10 문항 하위요소로 총 5가지 구성요인으로 측정하였다. [표4-3]과 같다.

[표4-3] 설문지 문항 구성 및 출처

변수	하위 내용	항목 수량	설문지 번호	척 도	출 처
보상 유형	금전적 보상	5	I.1-5	등간 5점 척도	Kerr(1988)
	특권적 보상	5	II.1-5		
	직무적 보상	5	III.1-5		
	복합적 보상	4	IV.1-4		
조직 유효성	직무 만족	4	V.1-4		Quinn & Staines(1977) Smith et. al.(1969)
	조직 몰입	10	VI.1-10		Allen& Meyer(1990)
	이직 의도	4	VII.1-4		이기호(1994)
인구통계학 적		7	VIII.1-7	명목 척도	
합계		44			

자료: 연구자 정리

2. 자료 분석 방법

본 연구는 SPSS(Statistical Package For Social Sciences) 19.0 for Windows 통계 프로그램을 사용하여 통계분석 방법은 다음과 같다.

첫째, 표본의 일반적인 특성은 기술통계분석을 실시하였다. 빈도분석은 입력한 데이터들의 어떠한 분포 특성을 가지고 있는지 알 수 있으며, 다른 통계적 자료를 사용하기 전에 데이터의 오류를 점검하는데도 유용하게 쓰인다.

둘째, 수집된 자료의 신뢰도(Reliability)검증은 신뢰도분석(Reliability Analysis)을 실시하였다. 크론바흐 알파계수(Cronbach`s α)와 같은 신뢰도 계수를 계산해서 항목과 변수에 대한 신뢰도를 제공하였다.

셋째, 설문지의 타당도 검증은 요인분석(Exploratory Factor Analysis: EFA)을 실시하였다. 변수들의 요인 적재 값에 의해 설명하고자 하여 불필요한 문항을 제거하며 변수들의 특성을 파악함과 동시에 측정도구의 타당성을 나타냈다.

넷째, 각 변수 간의 상관관계를 살펴보기 위하여 상관관계 분석(Correlation Analysis)을 실시하였다.

다섯째, 연구 가설검증을 실시하기 위하여 계층적 회귀분석(Hierarchical Multiple Regression Analysis)을 통하여 보상 유형이 조직유효성에 미치는 영향에서 직원 국적은 어떤 조절효과 있는지를 분석하였다.

V. 분석 결과

제 1 절 기초 통계 분석 결과

1. 표본의 인구통계학적 분석

본 연구는 중국 직장에 제조업 기업 중 사무직을 종사한 중국과 한국 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 조사기간은 2013년 10월 15일부터 2013년 11월 13일까지 실시하였으며 설문조사는 온라인 설문조사 사이트를 통해서 432부가 회수 되었으며, 그 중에 불성실하게 응답한 127부를 제외한 305부(70.6 %)로 실증분석을 진행하였다.

본 연구에서 총 305부의 자료를 가지고 응답자의 일반적인 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시한 결과 표본의 인구 통계학적 변수에 따른 구성인원과 비율의 분포는 [표5-1]과 같다.

[표5-1] 표본의 특성 (n=305)

구분		빈도(명)	비율(%)	구분		빈도(명)	비율(%)
국적	중국	163	53.4	학력	고졸 이하	0	0.0
	한국	142	46.6		고졸	49	16.1
성별	남성	273	89.5		전문대졸	76	24.9
	여성	32	10.5		대졸	170	55.7
연령	20이하	5	1.6	직위	대학원졸	10	3.3
	20-30	107	35.1		직원	155	50.8
	30-40	124	40.7		대리	45	14.8
	40-50	57	18.7		과장	74	24.3
	50이상	12	3.9		부장	26	8.5
근무 연수	1년 이하	11	3.6		차장	4	1.3
	1-3년	58	19.0		임원	1	0.3
	4-6년	75	24.6	조사 기업	QPSS	62	20.3
	7-10년	78	25.6		CITIC	79	25.9
	10년	83	27.2		Hyundai	80	26.2
	이상				YTO	84	27.6
합계		305명	100%	합계		305명	100%

첫째, 설문 조사 대상자의 국적별 분포를 보면 전체 305개의 설문 조사대상자 중에서 중국인이가 163명(53.4%)이고 한국인이 142명(46.6%)로 나타났다.

둘째, 성별별 분포를 보면 전체 305의 설문 조사 대상자 중에서 남성이 273명(89.5%)이고 여성이 32명(10.5%)로 나타났다.

셋째, 연령별 분포를 보면 전체 305의 설문 조사 대상자 중에서 20세미만자 5명(1.6%)이고 20-30세 107명(35.1%)이고 30-40세 124명(40.7%)이고 40-50세 57명(18.7%)이고 50세 이상자 12명(3.9%)로 나타났다.

넷째, 근무연수별 분포를 보면 전체 305의 설문 조사 대상자 중에서 1년 이하 근무자가 11명(3.6%)이고 1-3년 근무자가 58명(19.0%)이고 4-6년 근무자가 75명(24.6%)이고 7-10년 근무자가 78명(25.6%)이고 10년 이상 근무자가 83명(27.2%)로 나타났다.

다섯째, 학력별 분포를 보면 전체 305의 설문 조사 대상자 중에서 고졸 이하 없고 고졸이 49명(16.1%)이고 전문대졸이 76명(24.9%)이고 대졸이 170명(55.7%)이고 대학원졸 10명(3.3%)로 나타났다.

여섯째, 직위별 분포를 보면 전체 305의 설문 조사 대상자 중에서 직원이 155명(50.8%)이고 대리가 45명(14.8%)이고 과장이 74명(24.3%)이고 부장이 26명(8.5%)이고 차장이 4명(1.3%)이고 임원이 1명(0.3%)로 나타났다.

일곱째, 조사대상별 분포를 보면 전체 305의 설문 조사 대상자 중에서 조사인수가 QPSS 사 62명(20.3%)이고 CITIC사 79명(25.9%)이고 Hyundai사 80명(26.2%)이고 YTO사 84명(27.6%)로 나타났다.

2. 측정도구의 타당성 및 신뢰도 검정

타당성이란 측정하려는 개념이라 속성을 정확히 측정하였는지를 말하며, 특정한 개념이나 속성을 측정하기 위해 개발한 측정도구가 그 속성을 정확하게 반영할 수 있는지를 의미한다.

요인분석(factor analysis)은 정보의 손실을 최소화하면서 많은 변수들을 동질요인으로 묶어 변수를 축소, 단순화시키는 방법이다. 이러한 요인을 추출하는 방법은 여러 가지가 있으나 가장 널리 이용되는 요인분석 모델은 주성분 분석(principle component analysis or component analysis)과 공통요인분석(common factor analysis)이 있다. 최초의 정보를 최소한의 요인으로 압축하고자 할 때는 주성분분석을 이용한다.

본 연구에서는 관련된 변수를 축소, 압축하여 의미 있는 과정을 파악하기 위해서 주성분 분석을 사용하였으며, 지정한 고유치 이상의 값을 갖는 요인만을 추출하고 베리맥스회전 (varimax rotation)방법을 사용하였으나, 베리맥스는 요인을 단순화하기 위한 방법으로 일반적으로 널리 사용되는 방법이다. 각 변수의 요인간의 상관관계의 정도를 나타내는 요인적재량(factor loading)의 수용기준은 보통 ± 0.3 이상이면 유의하다고 보지만 보수적인 기준은 ± 0.4 이상이다. 또한 ± 0.5 이상인 경우는 매우 높은 유의성을 갖는다고 본다.

또한 본 연구는 보상유형, 직무만족, 조직몰입과 이직의도라는 변수에 대한 개념의 조직적 정의를 토대로 다 항목을 통해 구성개념을 측정하고 있고, 조사를 통하여 수집된 설문지의 각 항목에 대한 안정성, 일관성 및 예측가능성을 알아보기 위하여 cronbach's α 계수를 신뢰도 계수로 사용하였다. 그러나 사회과학에서 신뢰성에 대한 정확한 기준이 없이, 일반적으로 0.6이상을 기준으로 신뢰성을 평가하기로 하겠다.

1)보상유형들 신뢰도 및 타당성 분석결과

[표5-2] 보상유형들의 신뢰도 분석결과

측정 항목		문항 수량	Cronbach's Alpha
보상유형	금전적 보상	5	.814
	특권적 보상	5	.825
	직무적 보상	5	.734
	복합적 보상	4	.770

[표5-2]를 살펴보면 본 연구에 측정하는 보상유형 변수들의 신뢰도 수준은 모두 0.6이상으로 나타났고 모든 변수들 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다. (문항 총 19개, 제외한 것 없다)

[표5-3] 보상유형들의 타당성 분석결과

측정 항목	특권적 보상	금전적 보상	직무적 보상	복합적 보상
회사에 기여하거나 영업목표치를 달성하게 되면 여러 가지 특권(회사운영클럽 및 임원식당 사용)이 부여된다.	.772	.193	.200	.111
회사에 기여하거나 영업목표치를 달성하게 되면 사보, 사내신문, 홈페이지 등에 이를 소개하고 칭찬한다.	.716	.171	.028	.298
회사에 기여하거나 영업목표치를 달성하게 되면, 그에 맞는 직책과 호칭을 부여한다.	.664	.221	.137	.198
회사에 기여하거나 영업목표치를 달성하게 되면, 공식적인 칭찬 또는 표창을 하여준다.	.617	.146	.336	.142
회사에 기여하거나 영업목표치를 달성하게 되면, 좋고 넓은 사무실과 기자재를 제공 해 준다.	.593	.288	.341	.197
회사는 나에게 다양한 복리후생을 제공한다.	.040	.783	.070	.123
회사에 기여하거나 영업목표치를 달성하게 되면 봉급 상승의 기회를 부여받는다.	.305	.721	.235	.127
우리 회사는 나의 능력을 시험할 수 있는 도전적 업무를 해 준다.	.156	.696	.251	.178
회사에 기여하거나 영업목표치를 달성하게 되면 그에 맞는 보너스를 받게 된다.	.244	.659	.216	.153
우리 회사는 내가 대학 또는 대학원 진학학비 보조를 제공하여 준다.	.388	.607	.076	.152
우리 회사는 나의 성장과 발전을 위해 여러 가지 지원을 아끼지 않는다.	.041	.150	.717	.063
우리 회사는 나의 능력을 시험 할 수 있는 도전적 업무를 해준다.	.082	.285	.683	.189
회사에 기여하거나 영업목표치를 달성하게 되면, 업무에 대한 많은 재량권이 부여된다.	.280	.113	.646	.197
회사에 기여하거나 영업목표치를 달성하게 되면, 회사는 직무에 대한 자율성을 적극적으로 부여해준다.	.210	.104	.547	.246
회사에 기여하거나 영업목표치를 달성하게 되면 나는 회사의 중요한 의사결정에 참여를 할 수 있는 권한 부여된다.	.283	.104	.504	.204
회사는 나에게 개인경력문제 및 향후진료에 대한 적극적인 조언 및 상담을 제공한다.	.142	.095	.230	.776
회사에 기여하거나 영업목표치를 달성하게 되면, 더 많은 승진기회를 부여받게 된다.	.337	.107	.139	.695
우리 회사는 사내교육 훈련의 참여기회를 자주 부여하고 있다.	.098	.239	.235	.659
회사는 나에게 높은 수준의 고용안정성을 제공한다.	.276	.245	.190	.612
고웃값	7.18	1.41	1.21	1.03
분산설명력(%)	15.6	15.3	13.5	12.5
누적분산설명력(%)	15.6	30.9	44.5	57.0

[표5-3]은 보상유형에 대한 19개의 문항에 대하여 요인분석을 실시한 결과이다. 보상유형은 총 19개 측정항목에서 모든 항목의 타당성수준이 다 0.5 이상으로 나타났다. 이론적 고찰에 따라 4개 요인으로 설정후의 분석 결과는 이 4개의 요인 적재 값이 모두 ± 0.4 이상으로 나타나 보상유형을 설명하는 요인으로 적합한 것으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었다. .

2) 조직유효성의 신뢰도 및 타당성 분석결과

[표5-4] 조직유효성의 신뢰도 분석결과

측정 항목			항목 수량	Cronbach's Alpha
조직 유효성	직무 만족		4	0.710
	조직 몰입	정서적 몰입	4	0.767
		계속적 몰입	2	0.670
		규범적 몰입	3	0.747
	이직의도		4	0.852

[표5-4]를 살펴보면 본 연구에 측정하는 조직유효성 변수들의 문항 신뢰도 수준은 모두 0.6 이상으로 나타났고 모든 변수들 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다.(문항 원래 총 18개 , 계속적 몰입 문항 하나 제외하고 총 17개 측정했음)

조직유효성의 하위요인이(직무만족, 조직몰입, 이직의도) 하위요인들의 타당성 분석을 나눠서 진행하겠다.

[표5-5] 직무만족의 타당성 분석결과

측정 항목	Cronbach's Alpha
나는 내가 맡고 있는 직무(일)를 다른 사람에게 적극적으로 추천할 것이다.	.767
나에게 원하는 직무를 선택할 기회가 주어진다면 하더라도 나는 당연히 지금 하고 있는 직무(일)를 다시 선택할 것이다.	.733
일하는 동안 나의 재질(재능)을 개발할 기회가 만족스럽게 주어진다.	.721
나는 전반적으로 나의 직무(일)에 만족한다.	.703
고윳값	2.14
분산설명력(%)	53.5
누적분산설명력(%)	53.5

[표5-5]는 직무만족에 대한 4개의 문항에 대하여 요인분석을 실시한 결과이다. 직무만족은 총 4개 측정항목에서 모든 항목의 타당성수준이 다 0.5이상으로 나타났다. 이론적 고찰에 따라 1개 요인으로 설정후의 분석 결과는 이 1개의 요인 적재 값이 모두 ± 0.4 이상으로 나타나 직무만족을 설명하는 요인으로 적합한 것으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었다.

[표5-6] 조직몰입의 타당성 분석결과

측정 문항	정서적 몰입	규범적 몰입	계속적 몰입
나는 진심으로 회사의 일이 나의 일처럼 느낀다.	.822	.140	-.078
회사가 나한테 개인적 의미가 크다.	.757	.265	-.136
나는 회사 외의 사람들과 내 회사에 대한 얘기를 자주 한다.	.587	.340	-.124
나는 회사에 대해 강한 소속감을 느낀다.	.584	.444	-.158
나는 내가 다니는 회사에 대해 충성해야 한다고 생각한다.	.175	.828	-.128
나는 개인적 이익 때문에 회사를 자주 바뀌는 것은 옳지 않다고 생각한다.	.275	.765	-.104
나는 한 회사에 다니면서 그 회사에 봉사하는 것이 도덕적으로 옳다고 생각한다.	.382	.655	-.034
현 사회에 떠나지 못한 이유는 내가 선택할 수 있는 직장 선택의 폭이 적기 때문이다.	-.086	-.024	.883
나는 재직하는 가장 중요한 이유는 이 회사에게 쌓인 것(연급, 직위)을 포기할 수 없기 때문이다.	-.172	-.189	.817
고윳값	3.88	1.25	0.76
분산설명력(%)	24.7	23.7	17.1
누적분산설명력(%)	24.7	48.5	65.6

[표5-6]은 조직몰입에 대한 계속적 몰입, 문항 중 하나 제외하고 총 9개의 문항에 대하여 요인분석을 실시한 결과이다. 조직몰입은 총 3개 측정항목에서 모든 항목의 타당성수준이 다 0.5이상으로 나타났다. 이론적 고찰에 따라 3개 요인으로 설정후의 분석 결과는 이 3개의 요인 적재 값이 모두 ± 0.4 이상으로 나타나 조직몰입을 설명하는 요인으로 적합한 것으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었다.

[표5-7] 이직의도의 타당성 분석결과

측정항목	Cronbach's Alpha
나는 다른 직장을 택할 수 있는 기회에 대한 정보에 관심이 많다.	.816
만일 다시 회사를 선택한다면 이 회사를 선택하지 않을 것이다.	.820
나는 근무조건이 비슷하더라도 옮길 수만 있다면 다른 직장으로 옮기고 싶다.	.812
종종 이 회사를 그만두고 싶은 생각이 든다.	.798
고윳값	2.77
분산설명력(%)	69.3
누적분산설명력(%)	69.3

[표5-7]은 이직의도에 대한 4개의 문항에 대하여 요인분석을 실시한 결과이다. 이직의도는 총 4개 측정항목에서 모든 항목의 타당성수준이 다 0.5이상으로 나타났다. 이론적 고찰에 따라 1개 요인으로 설정후의 분석 결과는 이 1개의 요인 적재 값이 모두 ± 0.4 이상으로 나타나 이직의도를 설명하는 요인으로 적합한 것으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었다.

제 2 절 변수 간의 상관관계 분석 결과

각 변수 간의 관련성은 상관계수에 의해 알 수 있다. 상관계수의 절대 값이 0.20에서 0.40사이면 상관관계가 낮고, 0.40에서 0.60사이면 상관관계가 높고, 0.80이상인 경우에는 종속변수에 미치는 각 변수의 영향을 구분할 수 없다. 본 연구에서 가설을 검증에 앞서 각 변수들 간의 상호관련성을 확인하기 위하여 pearson 상관관계분석을 사용하였다. 다음[표5-8]은 각 변수 간의 상관관계분석결과입니다.

[표5-8] 각 변수 간의 상관계수표

N=305	평균	표준 편차	최 소	최 대	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.직무만족	3.11	0.77	1	4.75	(.71)															
2.정서적 몰입	3.51	0.72	1	5	.65	(.76)														
3.계속적 몰입	2.37	0.77	1	4.5	-.28	-.33	(.67)													
4.규범적 몰입	3.65	0.77	1.3	5	.56	.65	-.28	(.74)												
5.이직 의도	2.34	0.90	1	5	-.56	-.69	.32	-.71	(.85)											
6.금전적 보상	2.57	0.75	1	4	.55	.58	-.13	.59	-.60	(.81)										
7.특권적 보상	2.43	0.77	1	4.2	.65	.60	-.22	.48	-.53	.59	(.82)									
8.직무적 보상	2.57	0.71	1	4	.59	.65	-.24	.59	-.62	.52	.57	(.73)								
9.복합적 보상	2.54	0.74	1	4.25	.60	.64	-.24	.52	-.58	.50	.59	.56	(.77)							
10.국적(K=1)	0.46	0.49	0	1	.57	.19	-.06	.14	-.07	.19	.27	.16	.20	-						
11.성별(M=1)	0.89	0.30	0	1	-.01	-.08	-.06	-.03	.06	-.11	-.14	-.02	-.03	.12	-					
12.연령	2.88	0.86	1	5	.13	.18	-.02	.20	-.19	.13	.11	.23	.17	-.07	.04	-				
13.근무연수	3.54	1.18	1	5	.18	.19	.01	.16	-.16	.11	.13	.20	.17	.03	.02	.84	-			
14.학력	3.46	0.79	2	5	.52	.25	-.07	.23	-.09	.18	.30	.23	.25	.68	.05	.08	.12	-		
15.직위	1.96	1.12	1	6	.17	.26	-.09	.32	-.28	.15	.16	.29	.19	-.14	.03	.56	.50	.24	-	
16.규모	2.61	1.09	1	4	-.11	.03	-.00	.02	-.05	.02	.02	.06	-.05	-.40	-.01	.22	.15	.29	.18	-

주) Italic : $p < 0.05$, Italic and Bold : $p < 0.01$

대각항은 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)임

[표5-8]을 살펴보면 종속변수 직무만족, 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입, 또한 이직의도 간의 상관계수는 구체적으로 직무만족이 정서적 몰입과 ($r=0.65, p<0.01$), 계속적 몰입과 ($r=-0.28, p<0.01$), 규범적 몰입과 ($r=0.56, p<0.01$), 이직의도와 ($r=-0.56, p<0.01$)로 나타났으며, 정서적 몰입이 계속적 몰입과 ($r=-0.33, p<0.01$), 규범적 몰입과 ($r=0.65, p<0.01$), 이직의도와 ($r=-0.69, p<0.01$)로 나타났으며, 계속적 몰입이 규범적 몰입과 ($r=-0.28, p<0.01$), 이직의도와 ($r=0.32, p<0.01$)로 나타났으며, 규범적 몰입이 이직의도와 ($r=-0.71, p<0.01$)로 나타났다.

독립변수 금전적 보상, 특권적 보상, 직무적 보상, 복합적 보상 간의 상관계수는 구체적으로 금전적 보상이 특권적 보상과 ($r=0.59, p<0.01$), 직무적 보상과 ($r=0.52, p<0.01$), 복합적 보상과 ($r=0.50, p<0.01$)로 나타났으며, 특권적 보상이 직무적 보상과 ($r=0.57, p<0.01$), 복합적 보상과 ($r=0.59, p<0.01$)로 나타났으며, 직무적 보상이 복합적 보상과 ($r=0.56, p<0.01$)로 나타났다.

독립변수가 종속변수 간의 상관계수는 구체적으로 금전적 보상이 직무만족과 ($r=0.55, p<0.01$), 정서적 몰입과 ($r=0.58, p<0.01$), 계속적 몰입과 ($r=-0.13, p<0.05$), 규범적 몰입과 ($r=0.59, p<0.01$), 이직의도와 ($r=-0.60, p<0.01$)로 나타났으며, 특권적 보상이 직무만족과 ($r=0.65, p<0.01$), 정서적 몰입과 ($r=0.60, p<0.01$), 계속적 몰입과 ($r=-0.22, p<0.01$) 규범적 몰입과 ($r=0.48, p<0.01$), 이직의도와 ($r=-0.53, p<0.01$)로 나타났으며, 직무적 보상이 직무만족과 ($r=0.59, p<0.01$), 정서적 몰입과 ($r=0.65, p<0.01$), 계속적 몰입과 ($r=-0.24, p<0.01$), 규범적 몰입과 ($r=0.59, p<0.01$), 이직의도와 ($r=-0.62, p<0.01$)로 나타났으며, 복합적 보상이 직무만족과 ($r=0.60, p<0.01$), 정서적 몰입과 ($r=0.64, p<0.01$), 계속적 몰입과 ($r=-0.24, p<0.01$), 규범적 몰입과 ($r=0.52, p<0.01$), 이직의도와 ($r=-0.58, p<0.01$)로 나타났다.

인구통계학적 특성요인이 종속변수와 독립변수 간의 상관계수를 살펴보면 구체적으로 국적이 직무만족과 ($r=0.57, p<0.01$), 정서적 몰입과 ($r=0.19, p<0.01$), 계속적 몰입과 ($r=-0.06$), 규범적 몰입과 ($r=0.14, p<0.01$), 이직의도와 ($r=-0.07$), 금전적 보상과 ($r=0.19, p<0.01$), 특권적 보상과 ($r=0.27, p<0.01$), 직무적 보상과 ($r=0.16, p<0.01$), 복합적 보상과

($r=0.20$, $p<0.01$)로 나타났으며, 성별이 직무만족과 ($r=-0.01$), 정서적 몰입과 ($r=-0.08$), 계속적 몰입과 ($r=-0.06$), 규범적 몰입과 ($r=-0.03$), 이직의도와 ($r=0.06$), 금전적 보상과 ($r=-0.11$, $p<0.01$), 특권적 보상과 ($r=-0.14$, $p<0.01$), 직무적 보상과 ($r=-0.02$), 복합적 보상과 ($r=-0.03$)로 나타났으며, 연령이 직무만족과 ($r=0.18$, $p<0.01$), 정서적 몰입과 ($r=0.19$, $p<0.01$), 계속적 몰입과 ($r=0.01$), 규범적 몰입과 ($r=0.16$, $p<0.01$), 이직의도와 ($r=-0.16$, $p<0.01$), 금전적 보상과 ($r=0.11$, $p<0.01$), 특권적 보상과 ($r=0.13$, $p<0.01$), 직무적 보상과 ($r=0.20$, $p<0.01$), 복합적 보상과 ($r=0.17$, $p<0.01$)로 나타났으며, 근무연수가 직무만족과 ($r=0.52$, $p<0.01$), 정서적 몰입과 ($r=0.25$, $p<0.01$), 계속적 몰입과 ($r=-0.07$), 규범적 몰입과 ($r=0.23$, $p<0.01$), 이직의도와 ($r=-0.09$, $p<0.01$), 금전적 보상과 ($r=0.18$, $p<0.01$), 특권적 보상과 ($r=0.30$, $p<0.01$), 직무적 보상과 ($r=0.23$, $p<0.01$), 복합적 보상과 ($r=0.25$, $p<0.01$)로 나타났으며, 학력이 직무만족과 ($r=0.52$, $p<0.01$), 정서적 몰입과 ($r=0.25$, $p<0.01$), 계속적 몰입과 ($r=-0.07$), 규범적 몰입과 ($r=0.23$, $p<0.01$), 이직의도와 ($r=-0.09$), 금전적 보상과 ($r=0.18$, $p<0.01$), 특권적 보상과 ($r=0.30$, $p<0.01$), 직무적 보상과 ($r=0.23$, $p<0.01$), 복합적 보상과 ($r=0.25$, $p<0.01$)로 나타났으며, 직위가 직무만족과 ($r=0.17$, $p<0.01$), 정서적 몰입과 ($r=0.26$, $p<0.01$), 계속적 몰입과 ($r=-0.09$), 규범적 몰입과 ($r=0.32$, $p<0.01$), 이직의도와 ($r=-0.28$, $p<0.01$), 금전적 보상과 ($r=0.15$, $p<0.01$), 특권적 보상과 ($r=0.16$, $p<0.01$), 직무적 보상과 ($r=0.29$, $p<0.01$), 복합적 보상과 ($r=0.19$, $p<0.01$)로 나타났으며, 규모가 직무만족과 ($r=-0.02$), 정서적 몰입과 ($r=0.10$), 계속적 몰입과 ($r=-0.02$), 규범적 몰입과 ($r=0.05$), 이직의도와 ($r=-0.08$), 금전적 보상과 ($r=0.07$), 특권적 보상과 ($r=0.10$), 직무적 보상과 ($r=0.13$, $p<0.01$), 복합적 보상과 ($r=0.01$)로 나타났다.

제 3 절 가설의 검증 결과

아래 각 요인들을 표본 분리 분석으로 진행하였다.

1. 보상유형이 직무만족에 관련된 가설의 검증

가설 1-1 금전적 보상은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

가설 1-2 특권적 보상은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

가설 1-3 직무적 보상은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

가설 1-4 복합적 보상은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

가설 4-1-1 중국 직원이 한국 직원 보다 금전적 보상이 직무만족에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-1-2 한국 직원이 중국 직원 보다 특권적 보상이 직무만족에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-1-3 한국 직원이 중국 직원 보다 직무적 보상이 직무만족에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-1-4 한국 직원이 중국 직원 보다 복합적 보상이 직무만족에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

본 연구는 가설을 검증을 위하여 계층적 회귀 분석을 이용하여 독립변수 보상 유형의 각 하위요인 (금전적 보상, 특권적 보상, 직무적 보상, 복합적 보상)이 조 직유효성의 하위요인 직무만족에 미치는 영향에 분석 결과가 [표5-9]와 같다.

[표5-9] 각 변수가 직무만족에 미치는 영향

n=305	모델1	모델2	모델3
상수	3.143 *** (0.182)	0.647 *** (0.147)	0.616 ** (0.181)
성별(남자=1)	-0.030 (0.145)	-0.014 (0.084)	-0.026 (0.085)
직위	0.139 **	0.053 *	0.054 *

	(0.040)	(0.024)	(0.024)
규모	-0.106 *	0.036	0.030
	(0.041)	(0.025)	(0.026)
금전적 보상		0.130 **	0.088
		(0.043)	(0.056)
특권적 보상		0.213 ***	0.243 ***
		(0.047)	(0.063)
직무적 보상		0.216 ***	0.247 ***
		(0.047)	(0.064)
복합적 보상		0.209 ***	0.216 ***
		(0.045)	(0.062)
국적(한국=1)		0.718 ***	0.718 **
		(0.059)	(0.059)
금전적 보상*국적			0.130
			(0.092)
특권적 보상*국적			-0.094
			(0.095)
직무적 보상*국적			-0.075
			(0.094)
복합적 보상*국적			-0.026
			(0.090)
R ²	0.050	0.709	0.712
Adj.R ²	0.040	0.701	0.701
F-value	5.621**	90.223***	60.290***

주)+:P<0.1; *:P<0.05; **:P<0.01; ***:P<0.001

직무만족을 종속변수로 하는 회귀분석표 [표5-9] 살펴보면 회귀모형 모델1의 설명력은 5.0%이고 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(F=5.621, P<0.01). 독립변수로 직위가 유의수준이 1%하에서 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 규모가 유의수준이 5%하에서 직무만족에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

회귀모형 모델2의 설명력은 70.9%이고 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.(F=90.223, P<0.001). 독립변수로 특권적 보상, 직무적 보상, 복합적 보상, 또한 국적의 유의수준이 모두 0.1%하에서 직무만족에 정(+) 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 금전적 보상이 유의수준이 1%하에서 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직위가 유의수준이 5%하에서 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

회귀모형 모델3의 설명력은 71.2%이고 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로

나타났다($F=60.290$, $P<0.001$). 독립변수로 특권적 보상, 직무적 보상, 복합적 보상의 유의수준이 모두 0.1%하에서 직무만족에 정(+) 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 국적이 유의수준이 1%하에서 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직위가 유의수준이 5%하에서 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

회귀모형 모델3에서 보여주듯이 보상유형의 하위차원인 금전적 보상, 특권적 보상, 직무적 보상, 복합적 보상과 직무만족 간의 관계에서 국적의 조절효과를 찾아 볼 수 없었다.

분석결과에 따라 본 연구에서 가설1-2, 가설1-3, 가설1-4를 채택되었으면 나머지는 가설1-1, 가설4-1-1, 가설4-1-2, 가설4-1-3, 가설4-1-4 모두 기각되었다.

2. 보상유형이 조직몰입에 관련된 가설의 검증

1) 보상유형이 정서적 몰입에 관련된 가설의 검증

가설 2-1-1 금전적 보상은 정서적 몰입에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다
 가설 2-1-2 특권적 보상은 정서적 몰입에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다
 가설 2-1-3 직무적 보상은 정서적 몰입에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다
 가설 2-1-4 복합적 보상은 정서적 몰입에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다

가설 4-2-1 중국 직원이 한국 직원 보다 금전적 보상이 정서적 몰입에 미치는 정(+)'의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-2-2 한국 직원이 중국 직원 보다 특권적 보상이 정서적 몰입에 미치는 정(+)'의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-2-3 한국 직원이 중국 직원 보다 직무적 보상이 정서적 몰입에 미치는 정(+)'의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-2-4 한국 직원이 중국 직원 보다 복합적 보상이 정서적 몰입에 미치는 정(+)'의 영향이 강화 될 것이다

독립변수 보상유형의 각 하위요인 (금전적 보상, 특권적 보상, 직무적 보상, 복합적 보상)이 조직유효성의 하위요인 조직몰입 중 정서적 몰입에 미치는 영향에 분석 결과가 [표5-10]과 같다.

[표5-10]각 변수가 정서적 몰입에 미치는 영향

n=305	모델1	모델2	모델3
상수	3.399 *** (0.166)	1.186 *** (0.161)	1.123 *** (0.197)
성별(남자=1)	-0.219 + (0.132)	-0.074 (0.092)	-0.094 (0.093)
직위	0.176 *** (0.037)	0.052 * (0.026)	0.052 * (0.026)
규모	-0.011 (0.037)	0.018 (0.028)	0.013 (0.028)

금전적 보상		0.186 *** (0.047)	0.150 * (0.061)
특권적 보상		0.123 * (0.051)	0.161 * (0.069)
직무적 보상		0.290 *** (0.052)	0.371 *** (0.069)
복합적 보상		0.275 *** (0.049)	0.232 ** (0.068)
국적(한국=1)		0.058 (0.065)	0.062 (0.065)
금전적 보상*국적			0.111 (0.100)
특권적 보상*국적			-0.111 (0.104)
직무적 보상*국적			-0.186 + (0.102)
복합적 보상*국적			0.086 (0.099)
R ²	0.079	0.591	0.599
Adj.R ²	0.070	0.579	0.582
F-value	8.628***	53.368***	36.276***

주)+:P<0.1; *:P<0.05; **:P<0.01; ***:P<0.001

정서적 몰입을 종속변수로 하는 회귀분석표 [표5-10] 살펴보면 회귀모형 모델 1의 설명력은 7.9%이고 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(F=8.628, P<0.001). 독립변수로 직위가 유의수준이 0.1%하에서 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 성별이 유의수준이 10%하에서 정서적 몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

회귀모형 모델2의 설명력은 59.1%이고 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.(F=53.368, P<0.001). 독립변수로 금전적 보상, 직무적 보상, 복합적 보상의 유의수준이 모두 0.1%하에서 정서적 몰입에 정(+) 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특권적 보상과 직위가 유의수준이 5%하에서 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

회귀모형 모델3의 설명력은 59.9%이고 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(F=36.276, P<0.001). 독립변수로 직무적 보상의 유의수준이 0.1%하에서 정서적 몰입에 정(+) 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 복합적 보상의 유의수준이 1%하에서 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 금전적

보상, 특권적 보상, 또한 직위의 유의수준이 5%하에서 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

회귀모형 모델3에서 보여주듯이 직무적 보상과 국적의 상호작용 항만이 유의수준 10%하에서 정서적 몰입에 영향을 미칠 때는 국적의 조절효과를 찾아 볼 수 있는 것으로 나타났다.

[표5-11] 직무적 보상이 정서적 몰입에 미치는 영향에서 B값 비교표

	한국	중국	결과
B값	0.185	0.371	0.371 > 0.185

[표5-11]을 보면 직무적 보상이 정서적 몰입에 미치는 정(+)영향에서 중국 직원이 한국 직원보다 강화 될 것이다.

*특히, 얻은 결과를 보면 "직무적 보상이 정서적 몰입에 미치는 영향에서 중국 직원이 한국 직원보다 더 강화 될 것이다"라는 것은 원래 설정한 가설과 상이하고 유의하게 나타났다. 염흠(2013)¹⁷⁾ 중국 석유회사 종업원을 대상으로 연구에서 직무특성 하위요인 기술 다양성, 직무 자율성, 과업 중요성이 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 심원술,김진회 (2001)¹⁸⁾ 미국과 한국은 표준화된 B값 기준으로 볼 때 외재적 보상이 조직몰입에 가장 크게 영향을 미치는 데 반해, 중국은 외재적 보상보다 내재적 보상이 가장 크게 나타나고 있다고 말했다. 윤수경(2007)¹⁹⁾ 과장이상이 팀워크의 정서적 요소(정서적 몰입)가 가장 높고 직위가 높아짐에 따라 팀워크의 정서적 요소도 높아지는 경향을 보였다고 주장하였다. 연구로부터 정서적 몰입에 미치는 요인은 직무적 보상에 속한 직무 자율성 외에 다른 직무특성도 포함되고 있다는 것을 알 수 있다. [표5-10]다시 보면 본 연구에서도 직위가 높을수록 정서적 몰입의 수준이 더 높아지고 있고, 통계분석 통하여 본 연구에서 직위가 과장급 이상자는 중국이 63명이고 한국인

17)염흠(2013)"직무특성이 정서적 몰입에 미치는 영향에 관한 연구",건국대학교, 석사학위논문 p.49

18)심원술,김진회(2001) "조직몰입 선행변수의 효과에 대한 국가 간 비교연구: (한국, 미국, 중국을 중심으로)" 한양대학교 교내연구 비 지원 및 2011년도 두뇌한국 21사업에 의하여 지원되었다 p.149

19)윤수경(2007) "팀웍이 사회복지사의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구", 연세대학교, 석사학위논문 p.51

43명이라는 것을 보면 이론적 연구를 통하여 설정한 가설이 연구결과와 다르게 나타날 가능성도 있는 것이다.

분석결과에 따라 본 연구에서 가설2-1-1, 가설2-1-2, 가설2-1-3, 가설 2-1-4를 모두 채택되었으며, 가설 4-2-1, 가설 4-2-2, 가설 4-2-3, 가설 4-2-4를 모두 기각되었다.

3) 보상유형이 계속적 몰입에 관련된 가설의 검증

가설 2-2-1 금전적 보상은 계속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
 가설 2-2-2 특권적 보상은 계속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
 가설 2-2-3 직무적 보상은 계속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
 가설 2-2-4 복합적 보상은 계속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

가설 4-3-1 중국 직원이 한국 직원 보다 금전적 보상이 계속적 몰입에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-3-2 한국 직원이 중국 직원 보다 특권적 보상이 계속적 몰입에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-3-3 한국 직원이 중국 직원 보다 직무적 보상이 계속적 몰입에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-3-4 한국 직원이 중국 직원 보다 복합적 보상이 계속적 몰입에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

독립변수 보상유형의 각 하위요인 (금전적 보상, 특권적 보상, 직무적 보상, 복합적 보상)이 조직유효성의 하위요인 조직몰입 중 계속적 몰입에 미치는 영향에 분석 결과가 [표5-12]와 같다.

[표5-12] 각 변수가 계속적 몰입에 미치는 영향

n=305	모델1	모델2	모델3
상수	2.614 *** (0.182)	3.397 *** (0.255)	3.028 *** (0.313)
성별(남자=1)	-0.150 (0.144)	-0.208 (0.145)	-0.168 (0.147)
직위	-0.067 + (0.040)	-0.012 (0.041)	-0.018 (0.041)
규모	0.009 (0.041)	0.007 (0.044)	0.004 (0.045)
금전적 보상		0.064 (0.075)	0.178 + (0.097)
특권적 보상		-0.120	-0.087

		(0.081)	(0.109)
직무적 보상		-0.150 + (0.082)	-0.161 (0.110)
복합적 보상		-0.129 + (0.078)	-0.116 (0.107)
국적(한국=1)		0.033 (0.102)	0.023 (0.102)
금전적 보상*국적			-0.252 + (0.158)
특권적 보상*국적			-0.031 (0.165)
직무적 보상*국적			0.014 (0.162)
복합적 보상*국적			-0.003 (0.156)
R ²	0.013	0.089	0.104
Adj.R ²	0.003	0.064	0.067
F-value	1.333	3.594**	2.828**

주)+:P<0.1; *:P<0.05; **:P<0.01; ***:P<0.001

계속적 몰입을 종속변수로 하는 회귀분석표 [표5-12] 살펴보면 회귀모형 모델 1의 설명력은 1.3%이고 회귀 식은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(F=1.333, P>0.1). 독립변수로 직위가 유의수준이 10%하에서 계속적 몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

회귀모형 모델2의 설명력은 8.9%이고 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.(F=3.594, P<0.01). 독립변수로 직무적 보상, 복합적 보상의 유의수준이 모두 10%하에서 계속적 몰입에 부(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다.

회귀모형 모델3의 설명력은 10.4%이고 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(F=2.828, P<0.01). 독립변수로 금전적 보상만 유의수준이 10%하에서 계속적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

회귀모형 모델3에서 보여주듯이 금전적 보상과 국적의 상호작용 항만이 유의수준 10%하에서 계속적 몰입에 영향을 미칠 때는 국적의 조절효과를 찾아 볼 수 있는 것으로 나타났다.

[표5-13]금전적 보상이 계속적 몰입에 미치는 영향에서 B값 비교표

	한국	중국	결과
B값	-0.074	0.178	$0.178 > -0.074$

[표5-13]을 보면 금전적 보상이 계속적 몰입에 미치는 정(+)의 영향에서 중국 직원이 한국 지원보다 강화 될 것이다.

분석결과에 따라 본 연구에서 가설2-2-1만을 채택되고 가설2-2-2, 가설 2-2-3, 가설2-2-4를 기각되었으며, 가설 4-3-1을 채택되고 가설 4-3-2, 가설 4-3-3, 가설 4-3-4 모두 기각되었다.

4) 보상유형이 규범적 몰입에 관련된 가설의 검증

가설 2-3-1 금전적 보상은 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
 가설 2-3-2 특권적 보상은 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
 가설 2-3-3 직무적 보상은 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
 가설 2-3-4 복합적 보상은 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

가설 4-4-1 중국 직원이 한국 직원 보다 금전적 보상이 규범적 몰입에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-4-2 한국 직원이 중국 직원 보다 특권적 보상이 규범적 몰입에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-4-3 한국 직원이 중국 직원 보다 직무적 보상이 규범적 몰입에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-4-4 한국 직원이 중국 직원 보다 복합적 보상이 규범적 몰입에 미치는 정(+)의 영향이 강화 될 것이다

독립변수 보상유형의 각 하위요인 (금전적 보상, 특권적 보상, 직무적 보상, 복합적 보상)이 조직유효성의 하위요인 조직몰입 중 규범적 몰입에 미치는 영향에 분석 결과가 [표5-14]와 같다.

[표5-14] 각 변수가 규범적 몰입에 미치는 영향

n=305	모델1	모델2	모델3
상수	3.372 *** (0.172)	1.334 *** (0.187)	1.259 *** (0.229)
성별(남자=1)	-0.113 (0.137)	0.027 (0.107)	0.033 (0.108)
직위	0.228 *** (0.038)	0.115 *** (0.030)	0.111 *** (0.030)
규모	-0.024 (0.039)	-0.008 (0.032)	-0.001 (0.033)
금전적 보상		0.349 *** (0.055)	0.413 *** (0.071)
특권적 보상		-0.007	-0.005

		(0.060)	(0.080)
직무적 보상		0.296 *** (0.060)	0.335 *** (0.081)
복합적 보상		0.169 ** (0.057)	0.087 (0.079)
국적(한국=1)		0.032 (0.075)	0.034 (0.075)
금전적 보상*국적			-0.178 (0.116)
특권적 보상*국적			0.029 (0.121)
직무적 보상*국적			-0.086 (0.119)
복합적 보상*국적			0.192 + (0.115)
R ²	0.108	0.505	0.513
Adj.R ²	0.100	0.492	0.493
F-value	12.203***	37.766***	25.656***

주)+:P<0.1; *:P<0.05; **:P<0.01; ***:P<0.001

규범적 몰입을 종속변수로 하는 회귀분석표 [표5-14] 살펴보면 회귀모형 모델 1의 설명력은 10.8%이고 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(F=12.203, P<0.001). 독립변수로 직위가 유의수준이 0.1%하에서 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

회귀모형 모델2의 설명력은 50.5%이고 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.(F=37.766, P<0.001). 독립변수로 직위, 금전적 보상, 직무적 보상의 유의수준이 모두 0.1%하에서 규범적 몰입에 정(+) 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 복합적 보상의 유의수준이 1%하에서 규범적 몰입에 정(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다.

회귀모형 모델3의 설명력은 51.3%이고 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(F=25.656, P<0.001). 독립변수로 직위, 금전적 보상, 직무적 보상의 유의수준이 모두 0.1%하에서 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

회귀모형 모델3에서 보여주듯이 복합적 보상과 국적의 상호작용항 만이 유의수준 10%하에서 규범적 몰입에 영향을 미칠 때는 국적의 조절효과를 찾아 볼 수 있는 것으로 나타났다.

[표5-15]복합적 보상이 규범적 몰입에 미치는 영향에서 B값 비교표

	한국	중국	결과
B값	0.279	0.087	0.279 > 0.087

[표5-15]를 보면 복합적 보상이 규범적 몰입에 미치는 정(+)의 영향에서 한국 직원이 중국 지원보다 강화 될 것이다.

분석결과에 따라 본 연구에서 가설2-3-1, 가설2-3-3을 채택되고 가설2-3-2, 가설2-3-4를 기각되었으며, 가설 4-4-4를 채택되고 가설 4-4-1, 가설 4-4-2, 가설 4-4-3 기각되었다.

3. 보상유형이 이직의도에 관련된 가설의 검증

가설 3-1 금전적 보상은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다

가설 3-2 특권적 보상은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다

가설 3-3 직무적 보상은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다

가설 3-4 복합적 보상은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다

가설 4-5-1 중국 직원이 한국 직원 보다 금전적 보상이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-5-2 한국 직원이 중국 직원 보다 특권적 보상이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-5-3 한국 직원이 중국 직원 보다 직무적 보상이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향이 강화 될 것이다

가설 4-5-4 한국 직원이 중국 직원 보다 복합적 보상이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향이 강화 될 것이다

독립변수 보상유형의 각 하위요인 (금전적 보상, 특권적 보상, 직무적 보상, 복합적 보상)이 조직유효성의 하위요인 이직의도에 미치는 영향에 분석 결과가 [표5-16]과 같다.

[표5-16] 각 변수가 이직의도에 미치는 영향

n=305	모델1	모델2	모델3
상수	2.604 *** (0.204)	5.158 *** (0.208)	5.003 *** (0.253)
성별(남자=1)	0.209 (0.162)	-0.026 (0.118)	0.012 (0.119)
직위	-0.231 *** (0.045)	-0.073 * (0.034)	-0.075 * (0.033)
규모	-0.001 (0.046)	0.013 (0.036)	0.004 (0.036)
금전적 보상		-0.376 *** (0.061)	-0.359 *** (0.078)
특권적 보상		-0.071 (0.066)	0.063 (0.088)
직무적 보상		-0.360 ***	-0.488 ***

복합적 보상		(0.067) -0.273 *** (0.064)	(0.089) -0.210 * (0.087)
국적(한국=1)		0.168* (0.083)	0.152+ (0.083)
금전적 보상*국적			0.033 (0.128)
특권적 보상*국적			-0.298 * (0.133)
직무적 보상*국적			0.267 * (0.131)
복합적 보상*국적			-0.149 (0.126)
R ²	0.087	0.553	0.568
Adj.R ²	0.078	0.541	0.550
F-value	9.550***	45.769***	31.982***

주)+:P<0.1; *:P<0.05; **:P<0.01; ***:P<0.001

이직의도를 종속변수로 하는 회귀분석표 [표5-16] 살펴보면 회귀모형 모델1의 설명력은 8.7%이고 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(F=9.550, P<0.001). 독립변수로 직위가 유의수준이 0.1%하에서 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

회귀모형 모델2의 설명력은 55.3%이고 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.(F=45.769, P<0.001). 독립변수로 금전적 보상, 직무적 보상, 복합적 보상의 유의수준이 모두 0.1%하에서 이직의도에 부(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다으며, 직위와 국적의 유의수준이 5%하에서 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

회귀모형 모델3의 설명력은 56.8%이고 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(F=31.982, P<0.001). 독립변수로 금전적 보상, 직무적 보상의 유의수준이 모두 0.1%하에서 이직의도에 부(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다으며, 직위와 복합적 보상의 유의수준이 5%하에서 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다으며, 국적의 유의수준이 10%하에서 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

회귀모형 모델3에서 보여주듯이 특권적 보상과 국적의 상호작용 항이 유의수준 5%하에서 이직의도에 영향을 미칠 때는 국적의 조절효과를 찾아 볼 수 있는

것으로 나타났으며, 직무적 보상과 국적의 상호작용 항이 유의수준 5%하에서 이직의도에 영향을 미칠 때는 국적의 조절효과를 찾아 볼 수 있는 것으로 나타났다.

[표5-17] 특권적 보상이 이직의도에 미치는 영향에서 B값 비교표

	한국	중국	결과
B값	-0.235	0.063	0.063 > -0.235

[표5-18] 직무적 보상이 이직의도에 미치는 영향에서 B값 비교표

	한국	중국	결과
B값	-0.221	-0.488	-0.211 > -0.488

[표5-17]과 [표5-18]을 보면 특권적 보상이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향에서 중국 직원이 한국 직원보다 더 강화 될 것이다. 한편, 직무적 보상이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향에서 중국 직원이 한국 직원보다 더 강화 될 것이다. 변수 간 서로 부(-)의 관계 때문이다

*특히, 얻은 결과를 보면 "직무적 보상이 이직의도에 미치는 영향에서 중국 직원이 한국 직원보다 더 강화 될 것이다"라는 것은 원래 설정한 가설과 충돌하지만 유의하게 나타났다. 김창훈(2001)²⁰⁾의 연구에 의하면 "조직구성원이 조직에게 시행하고 있는 동기부여 방안에 대한 인식의 차이가 존재한다."고 결론을 지었다. 이준호, 박지환(2010)²¹⁾의 연구에서 과업 갈등 지각이 미치는 효과는 중국보다 한국 더욱 강한 반면에 관계갈등 지각이 미치는 효과는 한국인보다 중국인에게 더 크게 나왔다는 결과를 나타냈다. 또한, 정효수(2010)²²⁾ 연구에서 조직지원 인식과 성과보상연계는 승진기회 인식과 이직의도와의 관계를 조절효과가 있고 동료의 이직의도가 역할갈등과 이직의도와의 관계를 조절하였다는 결과를 나타냈

20)김성광(2002), "조직구성원의 동기부여가 조직유효성에 미치는 영향", 중앙대학교, 석사학위논문, P.48 부분 재인용

21)이준호, 박지환(2010) , "韓, 中 종업원의 집단내 갈등지각이 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향력 비교연구", p.392-393

22)정효수(2010), "보상특성 및 직무특성이 이직의도에 미치는 영향" 한국인사관리학회 학술대회 발표논문집 vol.2010, No.2, p.16

다. 또한 본 연구에서 연구 기업의 보상 정책에 의하여 한국 직원들이 직무에 대문에 이론적인 것에 의하여 설정한 가설과 반대하는 결과를 나타날 수도 있다.

분석결과에 따라 본 연구에서 가설3-1, 가설3-3, 가설3-4를 채택되고 가설3-2를 기각되었으며, 가설 4-5-2를 채택되고 가설 4-5-1, 가설 4-5-4를 기각되고 가설 4-5-3 유의하지만 기각되었다.

4. 가설검증 결과 요약

[표5-19] 가설검증 결과 요약

번호	가설 내용	결과
1	1-1 금전적 보상은 직무만족에 정(+),의 영향을 미칠 것이다	기각 채택 채택
	1-2 특권적 보상은 직무만족에 정(+),의 영향을 미칠 것이다	
	1-3 직무적 보상은 직무만족에 정(+),의 영향을 미칠 것이다	
	1-4 복합적 보상은 직무만족에 정(+),의 영향을 미칠 것이다	
	4-1-1 중국 직원이 한국 직원 보다 금전적 보상이 직무만족에 미치는 정(+),의 영향이 강화 될 것이다	
2	4-1-2 한국 직원이 중국 직원 보다 특권적 보상이 직무만족에 미치는 정(+),의 영향이 강화 될 것이다	기각 기각 기각 기각
	4-1-3 한국 직원이 중국 직원 보다 직무적 보상이 직무만족에 미치는 정(+),의 영향이 강화 될 것이다	
	4-1-4 한국 직원이 중국 직원 보다 복합적 보상이 직무만족에 미치는 정(+),의 영향이 강화 될 것이다	
	2-1-1 금전적 보상은 정서적 몰입에 정(+),의 영향을 미칠 것이다	채택 채택 채택
	2-1-2 특권적 보상은 정서적 몰입에 정(+),의 영향을 미칠 것이다	
	2-1-3 직무적 보상은 정서적 몰입에 정(+),의 영향을 미칠 것이다	
	2-1-4 복합적 보상은 정서적 몰입에 정(+),의 영향을 미칠 것이다	
	4-2-1 중국 직원이 한국 직원 보다 금전적 보상이 정서적 몰입에 미치는 정(+),의 영향이 강화 될 것이다	
3	4-2-2 한국 직원이 중국 직원 보다 특권적 보상이 정서적 몰입에 미치는 정(+),의 영향이 강화 될 것이다	채택 기각 기각 기각
	4-2-3 한국 직원이 중국 직원 보다 직무적 보상이 정서적 몰입에 미치는 정(+),의 영향이 강화 될 것이다	
	4-2-4 한국 직원이 중국 직원 보다 복합적 보상이 정서적 몰입에 미치는 정(+),의 영향이 강화 될 것이다	
	2-2-1 금전적 보상은 계속적 몰입에 정(+),의 영향을 미칠 것이다	채택 기각 기각 기각
	2-2-2 특권적 보상은 계속적 몰입에 정(+),의 영향을 미칠 것이다	
	2-2-3 직무적 보상은 계속적 몰입에 정(+),의 영향을 미칠 것이다	
	2-2-4 복합적 보상은 계속적 몰입에 정(+),의 영향을 미칠 것이다	
	4-3-1 중국 직원이 한국 직원 보다 금전적 보상이 계속적 몰입에 미치는 정(+),의 영향이 강화 될 것이다	
4	4-3-2 한국 직원이 중국 직원 보다 특권적 보상이 계속적 몰입에 미치는 정(+),의 영향이 강화 될 것이다	채택 기각 기각 기각
	4-3-3 한국 직원이 중국 직원 보다 직무적 보상이 계속적 몰입에 미치는 정(+),의 영향이 강화 될 것이다	
	4-3-4 한국 직원이 중국 직원 보다 복합적 보상이 계속적 몰입에 미치는 정(+),의 영향이 강화 될 것이다	
	2-3-1 금전적 보상은 규범적 몰입에 정(+),의 영향을 미칠 것이다	채택 기각 채택 기각
	2-3-2 특권적 보상은 규범적 몰입에 정(+),의 영향을 미칠 것이다	
	2-3-3 직무적 보상은 규범적 몰입에 정(+),의 영향을 미칠 것이다	
	2-3-4 복합적 보상은 규범적 몰입에 정(+),의 영향을 미칠 것이다	
	4-4-1 중국 직원이 한국 직원 보다 금전적 보상이 규범적 몰입에 미치는 정(+),의 영향이 강화 될 것이다	
5	4-4-2 한국 직원이 중국 직원 보다 특권적 보상이 규범적 몰입에 미치는 정(+),의 영향이 강화 될 것이다	기각 기각 기각 채택
	4-4-3 한국 직원이 중국 직원 보다 직무적 보상이 규범적 몰입에 미치는 정(+),의 영향이 강화 될 것이다	
	4-4-4 한국 직원이 중국 직원 보다 복합적 보상이 규범적 몰입에 미치는 정(+),의 영향이 강화 될 것이다	
	3-1 금전적 보상은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다	채택 기각 채택 채택
	3-2 특권적 보상은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다	
	3-3 직무적 보상은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다	
	3-4 복합적 보상은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다	
	4-5-1 중국 직원이 한국 직원 보다 금전적 보상이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향이 강화 될 것이다	
5	4-5-2 한국 직원이 중국 직원 보다 특권적 보상이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향이 강화 될 것이다	기각 채택 기각 기각
	4-5-3 한국 직원이 중국 직원 보다 직무적 보상이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향이 강화 될 것이다	
	4-5-4 한국 직원이 중국 직원 보다 복합적 보상이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향이 강화 될 것이다	

VI. 결 론

제 1 절 요약 및 결론

본 연구는 조직유효성(직무만족, 조직몰입, 이직의도)에 영향을 미치는 변수들로 보상유형(금전적 보상, 특권적 보상, 직무적 보상, 복합적 보상)을 조직유효성의 원인변수로 설정하였고, 각 각 변수 간의 특성과 관계를 알아보는지, 보상유형의 하위요인 4가지 보상이 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는지, 또한 국적이 보상유형이 조직유효성 간의 관계를 조절하는 변수로서의 효과를 검증하고자 하였다.

본 조사의 타당성과 신뢰도를 높이기 위하여 검증된 논문의 설문도구를 활용하여 설문조사를 하였다. 연구하기 위하여 실증조사를 실시하여 수집된 자료를 분석하고 검증하였다. 조사기간은 2013년 10월 15일부터 2013년 11월 13일까지 실시하였으며 설문조사는 온라인 설문조사 사이트를 통해서 중국 직장내 제조업 기업 종사자들을 종사한 중국과 한국 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 그 중에 불성실하게 응답한 127부를 제외한 305부(70.6%)로 실증분석을 진행하였다. 연구의 실증분석을 위해서는 통계프로그램 SPSS19.0을 이용하여 빈도분석, 신뢰도분석, 요인분석, 상관분석, 회귀분석을 실시하였다.

연구 문제를 검증하기 위해 Kerr(1988) 개발한 측정도구에 따라서 보상 유형을 금전적 보상, 특권적 보상, 직무적 보상, 복합적 보상으로 분류하고 Quinn & Staines(1977), Smith et al.(1969)의 연구에서 제시한 직무만족에 관한 측도를 사용하였으며, 조직몰입은 Allen & Meyer(1990)가 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하였다. 마지막으로 이기호(1994)의 연구에서 제시한 이직의도에 관한 측도를 사용하였다.

본 연구 계층적 회귀분석을 이용하여 각 가설을 검증하였으며 실증분석을 통하여 얻은 결과는 다음과 같다.

총괄적으로 말하면 보상유형과 조직유효성에 관련된 각 변수 간의 관계가 높으며, 보상유형이 조직유효성에 영향을 미친다. 보상유형이 조직유효성에 영향을 미치고 어떤 상황 밑에서 국적은 보상유형과 조직유효성의 관계에 있어 조절효과

가 약간 있는 것이다.

구체적으로 말하면 우선 조직유효성의 하위요인이 직무만족을 종속변수로 하는 회귀모형을 살펴보면 보상유형의 하위요인이 특권적 보상, 직무적 보상, 복합적 보상이 직무만족에 정(+)영향을 미쳤다. 직위가 높을수록 직무만족의 수준이 더 높은 것으로 나타났다. 또한 분석결과를 보면 국적이 한국이면 상대적으로 직무에 대해 더 쉽게 만족할 수 있는 것으로 나타났다. 직원의 국적에 따라 보상유형이 직무만족에 미치는 영향에서 차이가 없는 것으로 나타났다.

둘째, 조직유효성의 하위요인이 조직몰입 중 정서적 몰입을 종속변수로 하는 회귀모형을 살펴보면 금전적 보상, 특권적 보상, 직무적 보상, 복합적 보상이 모두 정서적 몰입에 정(+)영향을 미친 것이다. 또한 작위가 높을수록 정서적 몰입의 수준이 더 높은 것으로 나타났으며, 분석결과를 보면 직무적 보상이 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 때 중국 직원이 한국 직원보다 조절효과가 강한 것으로 나타났다.

셋째, 조직유효성의 하위요인이 조직몰입 중 계속적 몰입을 종속변수로 하는 회귀모형을 살펴보면 금전적 보상만이 계속적 몰입에 정(+)영향을 미친 것이다. 또한 분석결과를 보면 금전적 보상이 계속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 때 중국 직원이 한국 직원보다 조절효과가 더 강한 것으로 나타났다.

넷째, 조직유효성의 하위요인이 조직몰입 중 규범적 몰입을 종속변수로 하는 회귀모형을 살펴보면 금전적 보상과 직무적 보상이 규범적 몰입에 정(+)영향을 미친 것이다. 작위가 높을수록 규범적 몰입의 수준이 더 높은 것으로 나타났으며, 분석결과를 보면 복합적 보상이 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 때 한국 직원이 중국 직원보다 조절효과가 더 강한 것으로 나타났다.

다섯째, 조직유효성의 하위요인이 이직의도를 종속변수로 하는 회귀모형을 살펴보면 금전적 보상, 직무적 보상, 복합적 보상이 이직의도에 부(-)영향을 미치는 것이다. 직위가 낮을수록 이직의도의 수준이 더 높은 것으로 나타났다. 또한 분석결과를 보면 국적이 한국이면 이직의도가 상대적으로 높은 것으로 나타났고 특권적 보상이 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 때 한국 직원이 중국 직원을 비하여 조절효과가 강한 것으로 나타났다. 한편, 직무적 보상이 이직의도에 부(-)영향을 미칠 때는 중국 직원이 한국 직원보다 조절효과가 더 강한 것으로 나타났다.

연구결과를 도표로 정리하여 아래 [표6-1] 및 [표6-2]와 같다.

[표6-1]보상유형이 조직유효성에 미치는 영향에 대한 결과 요약(유의수준 $p < 0.1$)

보상 유형	연구결과
금전적 보상	금전적 보상이 정서적 몰입에 정(+) 영향을 미쳤다
	금전적 보상이 계속적 몰입에 정(+) 영향을 미쳤다
	금전적 보상이 규범적 몰입에 정(+) 영향을 미쳤다
	금전적 보상이 이직의도에 부(-) 영향을 미쳤다
특권적 보상	특권적 보상이 직무만족에 정(+) 영향을 미쳤다
	특권적 보상이 정서적 몰입에 정(+) 영향을 미쳤다
직무적 보상	직무적 보상이 직무만족에 정(+) 영향을 미쳤다
	직무적 보상이 정서적 몰입에 정(+) 영향을 미쳤다
	직무적 보상이 규범적 몰입에 정(+) 영향을 미쳤다
	직무적 보상이 이직의도에 부(-) 영향을 미쳤다
복합적 보상	복합적 보상이 직무만족에 정(+) 영향을 미쳤다
	복합적 보상이 정서적 몰입에 정(+) 영향을 미쳤다
	복합적 보상이 이직의도에 부(-) 영향을 미쳤다

[표6-2] 보상 유형과 조직유효성의 관계에서 국적의 조절효과에 대한 결과 요약

연구 분류	조절효과
직무적 보상이 정서적 몰입에 미치는 정(+)의 영향 관계에서 금전적 보상이 계속적 몰입에 미치는 정(+)의 영향 관계에서 직무적 보상이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향 관계에서	중국 > 한국
특권적 보상이 계속적 몰입에 미치는 정(+)의 영향 관계에서 복합적 보상이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향 관계에서	한국 > 중국

제 2 절 시사점 및 한계점

연구를 통하여 보상유형이 조직 유효성에 큰 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 또한 직원의 국적이 다름에 따라 어떤 측면에서 보상유형이 조직 유효성이 미치는 영향이 조금의 차이가 있었다. 결론으로부터 알 수 있듯이, 직원의 국적에 따라 보상유형이 조직 유효성에 미치는 영향 관계에서 국적이 일정한 조절 효과가 있는 것이다. 전반적으로 말하면, 직원의 보상의 수준이 높을수록 직무만족과 조직 몰입이 높아지고 이직의도가 낮아진다. 물론 예외도 있다. 다음에는 본 연구를 통하여 얻은 이론적 시사점 및 실무적 시사적, 또한 한계점이다.

우선은 연구 결과를 통하여 얻은 이론적인 시사점이다

첫째, 결론[표6-1]을 살펴보면 보상유형의 하위요인 금전적 보상이 조직유효성 하위요인 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입에 모두 긍정적인 영향을 미치고 이직의도에 부정적 영향을 미쳤으며, 직무적 보상이 직무만족, 정서적 몰입에, 규범적 몰입에 모두 긍정적인 영향을 미치고 이직의도에 부정적 영향을 미쳤다는 결과를 보면 금전적 보상과 직무적 보상이 조직유효성에 미치는 영향에서 중요한 요인으로 나타났다. 복합적 보상이 조직유효성 하위요인 중 셋 개에 영향을 미치고 특권적 보상은 두 개만을 영향을 미쳤다. 본 연구에서 조직유효성의 결정요인은 금전적 보상 = 직무적 보상 > 복합적 보상 > 특권적 보상 이런 순서대로 나타났다. 그러니까 기업은 직원들에게 보상을 부여 해 줄 때 금전적 보상과 직무적 보상이 복합적 보상과 특권적 보상보다 우선 고려해야 하고 직원들에게 다양한 보상 정책을 충분히 마련되고 구체적 보상체계를 만들 때는 보상 유형별로 기업문화에 따라 다르게 이루어야 한다. 즉, 종업원들은 기업의 목표를 달성하면 기업이 종업원에게 부여 주는 것은 기본적인 봉급, 보너스, 또한 복리후생, 유급휴가와 같은 금전적 보상과 직무에 대한 자율성, 재량권, 또한 의사결정에 참여권, 도전적 업무 부여등과 같은 직무적 보상을 우선적으로 부여 주어야 한 다음에 승진 기회, 교육훈련, 또한 종업원에 상담과 같은 복합적 보상을 제공해 주고 마지막에 칭찬이나 표창, 호칭을 부여, 또한 좋은 사무실 제공, 사내 사실에 할인사용권과 같은 특권적 보상을 제고해야 한다.

둘째, 결론[표6-2]를 살펴보면 본 연구에서 연구결과를 전체적으로 보면 한국 직원이 중국 직원보다 복합적 보상과 특권적 보상이 조직유효성에 영향을 미칠 때는 조절효과가 더 강해졌으며, 상대적으로 중국 직원이 한국 직원보다 금전적 보상과 직무적 보상이 조직유효성에 영향을 미칠 때는 조절효과가 더 강해졌다. 즉, 한국 직원들이 복합적 보상과 특권적 보상을 더 중시하며 중국 직원들이 금전적 보상과 직무적 보상을 더 중시하는 것으로 나타났다. 따라서 기업은 종업원들에게 보상을 제공할 때는 국가별로 개인 욕구에 따라 다르게 충족시키면 조직 유효성이 더 늘어질 것이다. 즉, 한국 직원들에게 승진 기회, 교육훈련, 또한 종업원에 상담과 같은 복합적 보상과 칭찬이나 표창, 호칭을 부여, 또한 좋은 사무실 제공, 사내 사실에 할인사용권과 같은 특권적 보상을 우선적으로 제공하여 하며, 한편, 중국 직원들에게 직무에 대한 자율성, 재량권, 또한 의사결정에 참여권, 도전적 업무 부여등과 같은 직무적 보상과 기본적인 봉급, 보너스, 또한 복리후생, 유급휴가와 같은 금전적 보상을 먼저 제공해 주면 더 잘 될 것 같다.

다음은 실무적인 시사점이고 또한 기업 관리자에 대한 건의이다

대상이 중국 사원이어도 좋고 한국 사원이어도 마찬가지다. 본 연구의 결론은 조직 유효성에 영향을 미치는 요소를 찾는 데 도움이 되고, 어떻게 더 훌륭하게 보상을 이용하여 조직 유효성을 높일 것인가를 제시하고 있다. 다시 말하면, 어떻게 직원의 직무 만족도와 조직 몰입을 높이고 이직의도를 줄이는가 하는 것이다. (본인의 의견이기에 참고로만 제공)

첫째, 양호한 보상체계 소통 네트워크를 구축한다. 직원은 보상정보 취득의 용이성, 정확성과 즉시성을 아주 중시한다. 그러나 많은 직원은 기업이 어떤 보상을 제공하는지, 어떻게 이런 보상을 사용하여야 할지 잘 모른다. 효과적인 보상체계 소통이 부족할 때, 기업이 직원에 대한 보상 투자로 얻는 효과도 떨어지게 된다. 전반적으로 조직 유효성을 높이려면, 기업은 조직 내부에 원활한 보상체계정보 소통 네트워크를 구축하여, 한편으로 직원에게 충분한 보상체계 정보를 제공하여 직원이 자기가 어떤 대우를 받을 수 있는지, 보상제도가 어떻게 실시되는지, 보상제도가 어떻게 수정되는지를 즉시로 알게 하여야 한다. 다른 한편으로 직원도 이 네트워크를 통하여 보상의 실시 효과를 피드백하고 기업의 관리자에게 자기의 보

상제도에 대한 의견과 건의를 전달할 수 있다. 현재, 가장 많이 사용되는 비교적 효과적인 보상체계 소통방식으로는 직원 보상설명서, 소형 보상 연구토론회의, 보상수첩 등을 활용할 수가 있다. 특히, 컴퓨터가 보급되고 인터넷이 발달하면서 기업이 보상체계 네트워크를 구축하여 소통하는 것이 더 편리하게 하였다. 그 장점은 보상체계 소통 네트워크를 만드는 비용을 크게 줄이고, 직관적인 인터랙티브한 소통방식을 구축할 수 있으며, 정보의 전달 속도가 빠르고 직원이 쉽게 관련 정보를 얻을 수 있는 것이다.

둘째, 직원의 수요를 중시하고 직원이 필요한 보상을 제공하여야 직원의 직무만족도와 조직몰입을 높일 수 있고 이직의도를 줄일 수도 있으며, 나아가서 전체 조직 유효성을 높일 수 있다. 인간은 개체의 형식으로 존재되고 있고 사람마다도 각자의 특성을 가지고 있다. 따라서 직원마다 같지 않은 보상수요가 필요하고 있다. 사람마다 취향이 다르기 때문에 모든 직원들에게 똑같은 보상을 제공하는 것은 조직 유효성을 효과적으로 높일 수 없다. 이 문제를 해결하기 위하여, 현재 일부 학자는 “탄력적인 보상제도”의 개념을 제기하였다. “탄력적인 보상제도”라는 것은 기업이 직원의 수요에 근거하여 보상 성분이 거의 변하지 않는 상황에서 여러 가지 보상조치를 취하여 되도록 직원의 같지 않은 수요를 만족하는 것을 말한다. 탄력적인 보상제도는 직원에게 보상 유형을 선택하는 기회를 주고, 직원이 개인의 수요와 기업이 공급하는 보상을 연결할 수 있게 한다. 탄력적인 보상제도는 기업이 직원의 성장을 존중하는 구체적인 표현으로 직원의 업무 적극성을 자극하는 데 목적을 둔다.

셋째, 보상은 다양하고 전면적인 것보다 적당하고 실용적인 것 더 중요하다. 실증 연구결과를 보면, 각 보상 유형은 조직 유효성에 영향을 미치지만, 조직유효성이 보상 종류의 수량과는 큰 관계가 없다. 직원은 기업이 몇 가지 복지, 보상 종류 몇 개 설치하였는지를 가장 관심하지 않고 상대적으로 보면 보상의 품질을 더 중시한다. 예를 들면, 기업이 직원에게 사내 식당에서 소비할 때 할인을 받을 수 있는 혜택을 준다고 하자. 그러나 사내 식당은 비싸면서도 맛없다면, 직원은 자기의 보상대우가 높아졌다고 생각하지 않고, 오히려 식당과 기업에 불만을 가지게 되고 직무 만족도와 같은 요인도 떨어지게 된다. 따라서 기업 관리자들은 직원들에게 보상을 제공하는 데 보상의 품질을 꼭 주의해야 한다. 맹목적으로 보

상의 다양성과 전체성을 추구하면 기업의 보상 성분을 증가하여 기업에 큰 부담을 주며, 보상의 품질이 하락하게 하며, 직원의 전체적인 조직 유효성에 부정적인 영향을 미치게 된다.

마지막은 본 연구의 부족한 것이다.

첫째, 연구 조건과 개인 능력의 제한으로 설문조사의 범위가 넓지 않고 중국 직원의 샘플은 주로 CITIC와 YTO 두 기업에 집중되어 있고 한국 직원의 샘플은 현대자동차와 QPSS 두 기업에 집중되어 있으며, 지역은 뤼양(洛陽), 베이징(北京), 칭다오(靑島) 3 도시에 국한되어 있다. 또한 조사한 기업은 모두 제조업에 속하고 기타 산업은 거의 언급하지 않았기에 연구 결론에 일정한 제한성이 있다.

둘째, 본 연구 최초의 소망은 한국에 있는 한국인과 중국에 있는 중국인을 대상으로 연구하는 것이지만, 본인이 한국에 있는 인간 네트워크가 부족하기 때문에 중국내의 한국인과 중국인을 대상으로 조사하였다. 전체적인 한국인과 중국인을 대표하지 못하고 얻은 결론은 일정한 국한성이 존재되고 있다.

셋째, 시간이 충분하지 않고 자신이 한국에 있기 때문에 본 연구의 설문조사는 인터넷을 통하여 완성하였다. 배부한 432부 설문조사지 중에서 305부(70.6%)만 회수하여, 유효한 회수율이 높지 않다. 더 다양한 방식으로 설문조사를 한다면 설문조사의 유효성도 크게 높아질 것이라고 생각한다.

넷째, 연구모형은 비록 유력한 이론을 기반으로 하고 있고 연구결과도 일정한 범위에서 모형 중 각 변수 간의 관계를 추리할 수 있으나, 많은 국내외의 실증연구와 같이 객관적인 조건의 제한으로 본 연구는 횡단면(橫斷面) 조사연구법을 사용하고 종단면(縱斷面) 조사연구법을 사용하지 않았다. 따라서 연구모형 각 변수 간의 관계에 대해 완전 단정하는 결론을 내릴 수 없다. 시간이 충분한다면 지속적인 연구가 필요할 것이다.

다섯째, 본문은 실증연구를 하기 전에 여러 이론적인 선행연구를 참고하였으며, 본 연구가 대표할 수 있는 공통성은 한정되어 있고 이외에도 조직의 유효성에 미치는 많은 요인이 존재할 것이다. 본 연구는 그중의 일부 요소를 분석하였고, 앞으로 더 수정하고 보완하여야 조직 유효성을 더 전면적으로 업

그레이드할 수 있다.

여섯째, 본 연구는 조사한 기업이 모두 제조업에 속한 직원을 대상으로, 같지 않은 유형의 보상이 조직 유효성에 대한 영향을 연구하였지만, 기업의 업종과 직역대로 균형 있게 조사하지 못하여 연구결과가 일정한 한계점을 가지고 있다. 따라서 향후 기타 연구자가 조사할 때, 지역과 업종의 다양성을 충분히 고려하고 연구샘플의 범위를 확대하여 균형적으로 조사할 것을 건의한다. 이외에 공정성이론에 근거하여 조직공정성이 조절변수로 다양한 보상 유형과 조직 유효성의 관계를 더 심층적으로 연구하기가 필요 할 것이다.

【참고문헌】

1. 국내 문헌

- 김원중, 차종석, 하성욱(2011), 『인적자원관리』, p.300-310
- 김광희(2002), "채용경로와 보상만족도에 따른 조직몰입도 차이연구",
성신여자대학교, 석사학위논문
- 김상옥(2002), "공공부문과 민간부문의 직업몰입과 조직몰입", 「한국사회학」, 제36집 제5호, pp.87-115
- 김가영(2012), "보상시스템이 조직구성원의 직무착근도 및 이직의도에 미치는 영향", 한국항공대학교, 석사학위논문
- 김정민(2009), "채용경로 및 보상만족이 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구", 한양대학교, 석사학위논문, p.24
- 김성광(2002), "조직구성원의 동기부여가 조직유효성에 미치는 영향", 중앙대학교, 석사학위논문, P.48
- 김석희(2002), "보상의 조직 관리적 의의", 「산업경영연구」, (10), p.5-15.
- 김무호(1995), "조직몰입과 직무몰입이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 국내 자동차 산업을 중심으로", 연세대학교 대학원,
석사학위논문
- 김순현(2005), "간호사의 보상과 직무만족에 관한 연구", 동국대학교 대학원,
석사학위논문
- 김광점, 박노윤, 실현도(2010), 『조직행동론』, 제9판, 시그마프레스,
p.127-128
- 고종욱, 장인봉(2004), "조직에 대한 정감적, 지속적 및 규범적 몰입의 결정요인들에 대한 비교연구", 「한국행정학보」, 38(5), 327-34
- 류상우(2010), "자동차 영업사원의 보상유형과 조직성과 간의 관계에 관한 연구", 영남대학교, 석사학위논문,
- 박찬우(1999), "한국공무원의 조직몰입 결정요인에 관한연구", 성균관대학교,
박사학위논문 pp.160-174

- 박경식(2000), "한국기업종사원의 보상제도인식에 관한 실증적 연구", 경기대학교, 대학원 박사학위논문, p. 5.
- 박내희, 박영사(1997), 『인사관리』, pp. 279-280.
- 백기복(2012), 『조직행동연구』, 제5판, 「창민사」.
- 배선희(1994), "보상만족이 조직 및 직무태도에 미치는 영향", 서강대학교 대학원, 석사학위논문.
- 배재홍(2008), "직무만족도에 영향을 미치는 요인들에 대한 실증연구", 한국항공대학교, 경영대학원, 석사학위논문
- 심결(2012), "중국과 한국의 사회보장제도 비교연구", 순천향대학교, 석사학위논문
- 심원술, 김진희(2001), "조직몰입 선행변수의 효과에 대한 국가 간 비교연구: (한국, 미국, 중국을 중심으로)", 한양대학교 교내연구, 비 지원 및 2011년도 두뇌한국 21사업에 의하여 지원되었다
- 이명기(1994), "연구원들의 보상에 대한 가치와 실제보상간의 적합도가 직무태도와 보상만족에 미치는 영향", 「한국과학원」, 석사학위논문.
- 이준호, 박지환(2010), "韓, 中 종업원의 집단내 갈등지각이 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향력 비교연구" p.392-393
- 이규만, 박경규(2006), "한, 중 근로자의 가치관과 직무 태도에 관한 비교연구", 「大韓經營學會志」, 제19권, 제4호 (통권57호), pp.1281-1306
- 이문휘(2007), "장애인생활시설 생활재활교사의 직무만족에 관한 연구", 원광대학교 대학원, 박사학위논문
- 이을터, 이장원(2006), "한국과 중국 근로자들의 이중몰입 실증연구", 「노동정책 연구」, 제6권, 제3호, pp.131-158
- 이준호(2013), "성과보상 및 성과보상의 공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구", 서울대학교, 석사학위논문
- 이태화(2013), "노인요양보호사의 이직의도 결정요인에 관한 연구", 한성대학교, 석사학위논문
- 온들마(2013), "보상이 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구", 한성대학교,

석사학위논문

- 위연나(2013), "중국 근로자의 보상에 대한 공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향" 단국대학교, 석사학위논문
- 왕설(2011), "네트워킹 행위와 멘토링이 경력만족 및 조직몰입에 미치는 영향", 한성대학교 석사학위논문
- 임달호, 정효맹, 신영애(2013), "중국 전자제품관련 한, 중 무역경영기업 현지 근로자의 조직몰입과 이직의도에 관한 연구", 「貿易學會志」, 제33권, 제3호, p.193-220
- 야영애(2009), "사회복지의 보상인식과 직무만족 및 이직의도의 관계에 관한 연구", 계명대학교, 석사학위논문
- 염흠(2013), "직무특성이 정서적 몰입에 미치는 영향에 관한 연구", 건국대학교, 석사학위논문 p.49
- 윤권중(2008), "지방공무원의 노조몰입이 직무만족과 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구", 배재대학교 대학원, 박사학위논문
- 윤수경(2007), "팀웍이 사회복지사의 조직몰입에 미치는 영향에 관한연구", 연세대학교, 석사학위논문, p.51
- 장정은(2013), "간호사가 인지하는 보상이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향", 가톨릭대학교, 석사학위논문
- 정병재(2001), 한국기업에서의 금전적 보상실태분석, 「경기대학교논문집」, 경기대학교 연구 교류처, 제45권1호, pp, 386-389.
- 정효수(2010), "보상특성 및 직무특성이 이직의도에 미치는 영향", 「한국인사관리학회」, 학술대회 발표논문집, Vol.2010, No.2, p.16
- 장현주(2006), "여행사종사원의 보상요인에 따른 직무만족이 서비스제공수준에 미치는 영향", 계명대학교, 석사학위논문
- 조성용(1994), "현대그룹의 능력육성형 인력개발모델과 21세기 VISION", 「인사관리연구」, 18, p.647-658.
- 주호(2013), "한국과 중국의 사회보장정책에 대한 비교연구", 부경대학교, 석사학위논문
- 최임규(2004), "정부기관 파견공무원의 조직몰입에 관한 연구", 성균관대학교,

박사학위논문 pp.77-168

최민호(2009), "보상제도가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구" 단국대학교,
석사학위논문

최성목(1995), "보상기대가 직무수행 태도에 미치는 영향에 관한 연구: 해군
작전부대 근무 하사관을 중심으로", 고려대학교 대학원, 석사
학위논문

최종태(1990), 『현대인사관리론』, 서울박영사, pp.790-792.

황초(2006), "중국과 한국의 사회보험제도 비교연구", 순천향대학교,
석사학위논문

2. 국외 문헌

劉植榮 (2010), 『世界工資研究』 2010.6

郭春慧(2009), "员工工作激励与工作满意度关系的研究", 「山东商业职业技术学院学报」, 2009.2, 第9卷第1期

刘新(2012), "中小IT企业员工满意度影响因素实证研究", 「商场现代化」, 2012.2, 总第673期. pp.48~49

余承海,姚本先(2011), "高校青年教师工作满意度研究—以安徽省为例", 「扬州大学学报」, 2011.2. 第15卷第1期.

张秀娟,汪纯孝,(2005), "企业人际关系对职务晋升公正性与员工工作态度的影响", 北京, 北京大学出版社,

李淑芳,时少华,汪艳丽(2008), "旅游院校教师工作满意度影响因素研究", 「旅游学刊」 2008 第4期 第23卷

桑郁,单鸿亮,邱庆剑(2010), 『公司不教,要你懂的人事管理』, p.159

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment", Journal of Occupational Psychology, 63, p.1-18.

Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981), "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", Administrative Science Quarterly, 26, p.1-13.

Bateman, T.S, & S. Strasser(1984), "A longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment:", A M J, Vol.27.NO.1. pp.95-112

Bluedorn, A. C.(1982), "A unified model of turnover from organizations Human Relations", 35, p,135-153.

Buchanan, B.(1974), "Building Organizational Commitment : The Socialization of Manager in Work Organization", Administrative Science Quarterly, p.19.

- Belcher,D.W.(1982),"Compensation Administration, Upper Saddle River, New J ersey: Prentice–Hallp", p.1–10
- Deci, E. L.(1972), "The effects of Contingent and Non contingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation", Organizational Behavior and Human Performance, 8, pp.217–229
- Drucker, P. E.(1973), "Management :Task–Responsibilities practices", New York: Harper& Row,
- E. A. Locke(1976), Handbook of "Industrial & organizational Psychology Chicago: Rand M cnally", p.130.
- Etzioni, A.(1961), "A Comparative Analysis of Complex Organizations", N. Y :The Free Press.
- Georgiou, P.(1973), "The Goal Paradigm and Notes Towards a Counter Paradigm", Administrative Science Quarterly, Vol. p.18.
- Georgopolos, B. S.& Tannenbaum, A. S.(1957), "A Study of Organizational Effectiveness", American Sociological Review, p.22
- Charles.R.& Miltion(1981), "Human Behavior in organization :Three levels of Behavior", Prentice–Hall. Inc, p.159
- Guzzo, R. A.(1979), "Type of Rewards, Cognition, and Work Motivation, Academy of Management Review", 4(1), p.68–81
- H. C. Smith(1955), "Psychology of Industrial Behavior New York", Mc Grow–Hill, Book Co, pp.114–115.
- Hackman, J. R.& Old ham, G. R(1976), "Motivation through the Design of Work: Test of A Theory, Organizational Behavior and Human Performance", 16, pp.250–279.
- Heneman, R. L.(2002), "Strategic Reward Management: Design, Implementation, And Evaluation, Greenwich", C T: Information Age Publisher
- Herzberg, F.(1966), "Work and nature of man. World publishing company", p.184

- Holt, N.(1984), "The Between Individual Vocational Needs and Work Environment Reinforcers in Sample of Food Service Works(in satisfaction).University of Minnesota, Ph. D. Dissertation. p,11–12
- Holland, J.(1985), "Making Vocational Choices: A there of Vocational personalites and Work Environments", 2nded, Englewood Cliffs, N J: Prentice Hall Inc.
- J. L. Price(1972), "Handbook of Organizational Measurement, Washington Health and Company", p156.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study Commitment Mechanism in Utopian Commitments. American Sociological Review,33(4).
- Kerr,S.(1988), "Some Characteristics and Consequences of Organizational Reward", In F. D. Schoorman and B. Schneider,(Eds.),Facilitating Work Effectiveness, Lexington Books p.43–76
- Kohn, Alfie(1993), "Why Incentive Plans Cannot Work", Harvard Business Review, September–October, pp. 54–63
- Lawler. E. E.(1971), "Pay and Qrganizational Effectiveness, A Psychological View", New York: Mc Graw – Hill.
- Lee, S. M.(1971), "An Empirical Analysis of Organizational Identification, Academy Management of Journal, 14, pp. 213–226
- Iverson, R. D.(1992), Employee intent to stay, "An empirical test of a revision of the Price and Mueller model (Unpublished doctoral dissertation)", University of Iowa.
- Mc Shane(2000), "Organizational behavior", Irwin, Mc Graw–Hill, p. 204
- Milkovich, G. T. and Newman, J. M.(1999), "Compensation", 6th ed, Irwin Mc Graw–Hill, p.7.
- Milkovich, George. T. & Jerry M. Newman(1984), "Compensation, Plano". Texas: Business Publications Inc
- Mobley, W. H.(1977), Intermediate Linkage in the Relationship between

- Job Satisfaction and Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 62, p237–240.
- Morrow, P. C.(1993), "The theory and measurement of work commitment". Greenwich, Conn. J. A. I Press
- Morris, J. H. & Steers, R. M(1980), "Structural Influences on Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 17, pp.512–526
- Reynold, L. G.(1978), "Labor Economics and Labor Relations, 7th ed, Englewood Cliffs, N J: Prentice–Hall, p.184.
- Robbins, S. P.(1999), "Organization Theory: Structure Designs and Application", 3rd, Prentice Hall International Editions, pp.47~80
- Rose, R. W. (1991), "Comparison of Employee Turnover in Food and Beverage and other Departments in Hote Properties", Texas woman's University Ph, D. Dissertation, p, 10–21.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw & G. R.
- Salancik (Eds), "New directions in organizational behavior Chicago: St. Clair, p.1–54
- Saunders, L(1981), "Exploration of The Usefulness of Important, Work Related Needs as Tool for Studies in Job Satisfaction", Unpublished Ph. D Thesis, University of Minnesota.
- Sheldon, M. E.(1971), "Investment and Involvement as Mechanism Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, p.16.
- Steers R. M, & Porter, L. W.(1981), "Motivation and Work Behavior", 3rd ed, New York: Mcgraw Hill, pp. 231–233.
- Steers, R. M.(1975), "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, p.20.
- Spector, P.(1997), "Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and

- Consequences", Sage, Thousand Oaks, CA, p.2.
- Talyor. F. W.(1919), "Scientific Management, New York: Harper & Brothers" Tiffin .and E. J. Mc Cormick(1974), "Industrial Psychology, 6thed. Englewood Cliffs Prentice, p298~299.
- Peter, T. J. and Waterman, R. H.(1982), "In search of excellence", Harper and Row, Publishers, p.103, p.155, p.195
- Porter, L. W. and Lawler, E. E.(1971), "Managerial Mititude and Performances, Homewood Irwia", p. 31
- Porter, L. W. and Steers, R. M, Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism, Psychological Bulletin, Vol. 80,1974, pp.151–176.
- Price, J. L.(1977), "The study of turnover", Iowa: Iowa State Univ. Press.
- Von Glinow, M. A.(1988), "The New Professionals: Managing Today's High–Tech Employees", Cambridge, Massachusetts, Baliinger Publish Company
- Wagner, J. A. W.& Hollen beck, J. R.(1992), "Management of Organization Behavior", Prentice Hall inc Hallinc.
- Yuchman, E.& Seashore, S. E.(1967), "A System Approach to Organizational Effectiveness", American Sociological Review, p.32(6).

【부 록】

보상유형(금전적 보상, 특권적 보상, 직무적 보상,
복합적 보상) 조직유효성(직무만족, 조직몰입,
이직의도)에 관한 설문지

안녕하십니까?

바쁘신 중에 귀중한 시간을 내어 주셔서 감사합니다.

본 설문지는 무기명으로 실시됩니다. 귀하께서 개인적으로 업무와 관련하여 회사가 여러분에게 제공하는 대우와 보상체계에 대하여 인지하고 있는 태도가 조직유효성을 높이는 데 어떠한 관련성이 있는지를 알아보기 위해 설계되었습니다.

귀하의 솔직하고 성실한 응답은 소중한 연구자료로 활용되오니 귀하께서 느끼고 있는 생각이나 경험을 가지고 한 문항도 빠짐없이 응답해주시길 바랍니다. 감사합니다.

귀하의 협조에 다시 한번 감사드리며, 귀사의 무궁한 발전과 귀하가 하시는 모든 일에 행운을 기원합니다.

한성대학교 대학원 경영학과

인사조직관리 전공: 비성천

지도교수: 하성욱

연락처: 0082-10-7219-7890

E-mail: 1987228080@qq.com

1. 한국어 설문지

다음의 질문에 대해 귀하의 평소 느끼고, 생각하고, 행동하는 방식과 가장 가까운 정도를 아래의 5점 척도(1-5점) 중에서 체크해 주세요.

전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	보통이다	조금 그렇다	매우 그렇다
1	2	3	4	5

I. 아래 항목들은 금전적 보상에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나 가장 유사한 곳에 표시(V)해 주십시오.

번호	문항	척도				
1	회사에 기여하거나 영업목표치를 달성하게 되면 봉급 상승의 기회를 부여받는다.	1	2	3	4	5
2	회사에 기여하거나 영업목표치를 달성하게 되면 그에 맞는 보너스를 받게 된다.	1	2	3	4	5
3	회사는 나에게 다양한 복리후생을 제공한다.	1	2	3	4	5
4	우리 회사는 내가 대학 또는 대학원 진학 학비 보조를 제공하여 준다.	1	2	3	4	5
5	우리 회사는 보상의 한 형태로 유급휴가를 충분히 제공한다.	1	2	3	4	5

II. 다음의 문항들이 특권적 보상 관련된 내용입니다. 각 항목에 대하여 귀하의 생각이나 느낌을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 표시해 주시기 바랍니다.

번호	문항	척도				
1	회사에 기여하거나 영업목표치를 달성하게 되면, 공식적인 칭찬 또는 표창을 하여준다.	1	2	3	4	5
2	회사에 기여하거나 영업목표치를 달성하게 되면, 그에 맞는 직책과 호칭을 부여한다.	1	2	3	4	5
3	사에 기여하거나 영업목표치를 달성하게 되면, 좋고 넓은 사무실과 기자재를 제공 해 준다.	1	2	3	4	5

4	회사에 기여하거나 영업목표치를 달성하게 되면 여러 가지 특권(회사운영 클럽 및 임원식당 사용 등)이 부여된다.	1	2	3	4	5
5	회사에 기여하거나 영업목표치를 달성하게 되면, 사보, 사내신문, 홈페이지 등에 이를 소개하고 칭찬한다.	1	2	3	4	5

Ⅲ. 다음의 문항들이 직무적 보상 관련된 내용입니다. 귀하는 생각에 가장 일치하는 번호에 체크해주세요.

번호	문항	척도				
1	회사에 기여하거나 영업목표치를 달성하게 되면, 회사는 직무에 대한 자율성을 적극적으로 부여해 준다.	1	2	3	4	5
2	우리 회사는 나의 능력을 실험할 수 있는 도전적 업무를 해 준다.	1	2	3	4	5
3	우리 회사는 나의 성장과 발전을 위해 여러 가지 지원을 아끼지 않는다.	1	2	3	4	5
4	회사에 기여하거나 영업목표치를 달성하게 되면 나는 회사의 중요한 의사결정에 참여를 할 수 있는 권한이 부여된다.	1	2	3	4	5
5	회사에 기여하거나 영업목표치를 달성하게 되면, 업무에 대한 많은 재량권이 부여된다.	1	2	3	4	5

Ⅳ. 다음의 문항들이 복합적 보상 관련된 내용입니다. 귀하는 생각에 가장 부합하는 번호에 체크해주세요.

번호	문항	척도				
1	회사는 나에게 높은 수준의 고용안정성을 제공한다.	1	2	3	4	5
2	회사에 기여하거나 영업목표치를 달성하게 되면, 더 많은 승진 기회를 부여받게 된다.	1	2	3	4	5
3	회사는 나에게 개인경력 문제 및 향후 진료에 대한 적극적인 조언 및 상담을 제공한다.	1	2	3	4	5
4	우리 회사는 사내 교육훈련의 참여기회를 자주 부여하고 있다.	1	2	3	4	5

V. 다음의 문항은 주관적 직무만족에 관한 문항입니다. 현재까지 귀하의 직무에 대해 귀하의 생각을 성실하게 체크 해 주세요.

번호	문항	척도				
1	나는 전반적으로 나의 직무(일)에 만족한다.	1	2	3	4	5
2	나는 내가 맡고 있는 직무(일)를 다른 사람에게 적극적으로 추천할 것이다.	1	2	3	4	5
3	나에게 원하는 직무를 선택할 기회가 주어진다 하더라도 나는 당연히 지금 하고 있는 직무(일)를 다시 선택할 것이다.	1	2	3	4	5
4	일하는 동안 나의 재질(재능)을 개발할 기회가 만족스럽게 주어진다.	1	2	3	4	5

VI. 다음에 조직몰입에 관한 질문입니다. 아래 진술한 상황에 대해 해당 번호에 체크 해 주세요.

번호	항목	척도				
1	나는 회사 외의 사람들과 내 회사에 대한 얘기를 자주한다.	1	2	3	4	5
2	나는 진심으로 이 회사의 일이 나의 일처럼 느낀다.	1	2	3	4	5
3	회사가 나한테 개인적 의미가 크다.	1	2	3	4	5
4	나는 회사에 대해 강한 소속감을 느낀다.	1	2	3	4	5
5	현 사회에 떠나지 못한 이유는 내가 선택할 수 있는 직장의 폭이 적기 때문이다.	1	2	3	4	5
6	나는 재직하는 가장 중요한 이유는 이 회사에게 쌓인 것(연급, 직위)을 포기할 수 없기 때문이다.	1	2	3	4	5
7	나는 현 회사를 떠나는 생각이 별로 없다.	1	2	3	4	5
8	나는 개인적 이익 때문에 회사를 자주 바뀌는 것은 옳지 않다고 생각한다.	1	2	3	4	5
9	나는 내가 다니는 회사에 대해 충성해야 한다고 생각한다.	1	2	3	4	5
10	나는 한 회사에 다니면서 그 회사에 봉사하는 것이 도덕적으로 옳다고 생각한다.	1	2	3	4	5

VII. 다음에 이직의도에 관한 문항입니다. 귀하가 느끼는 바대로 응답해 주십시오.

번호	문항	척도				
1	만일 다시 회사를 선택한다면 이 회사를 선택하지 않을 것이다.	1	2	3	4	5
2	종종 이 회사를 그만두고 싶은 생각이 든다.	1	2	3	4	5
3	나는 근무조건이 비슷하더라도 옮길 수만 있다면 다른 직장으로 옮기고 싶다.	1	2	3	4	5
4	나는 다른 직장을 택할 수 있는 기회에 대한 정보에 관심이 많다.	1	2	3	4	5

VIII. 다음에 개인 신상 특성에 관한 질문입니다. 성실하게 대답해 주시길 바랍니다.

- 1) 귀하의 국적: A. 중국 B. 한국
- 2) 귀하의 성별: A. 남자 B. 여자
- 3) 귀하의 연령: A. 20 미만 B. 20-30세 C. 30-40세 D. 40-50세 E. 50세 이상
- 4) 귀하의 직장경험: A. 1년 이하 B. 1-3년 C. 4-6년 D. 7-10년 E. 10년 이상
- 5) 귀하의 학력: A. 고졸 이하 B. 고졸 C. 전문대졸 D. 대졸 E. 대학원이상
- 6) 귀하의 현 직장의 지위: A. 직원 B. 대리 C. 과장 D. 부장 E. 차장 F. 임원
- 7) 귀하가 근무하는 직장의 규모:
A. 2000인 이하 B. 2000-4000인 C. 4000인-6000인 D. 6000인 이상

~끝까지 성실하게 응답해주셔서 대단히 감사 합니다~

【 附錄 】

關於 薪酬的類型(金錢型 薪酬, 特權型 薪酬, 職務型 薪酬, 複合型 薪酬) 對於 組織有效性(職務滿足, 組織沒入, 離職意圖)研究的 問卷調查

您好, 感謝您在百忙之中抽出時間來回答本次調查

此調查問卷問卷調查完全採取無記名的方式, 和您的個人業務相關, 為了了解您對公司給大家提供的待遇和薪酬體系所認知的態度與組織有效性的提高有怎樣的關聯性 而設計的。

因為您坦率附有誠意的回答會作為貴重的研究資料, 希望按您的感覺和想法或是經驗完整的給與作答。 非常感謝!

再次感謝您的合作, 祝您身體健康, 工作愉快!

韓國 漢城大學校 經營學科

人事組織管理專攻: 畢星晨

指導教授: 河星旭

聯繫方式: 0082-10-7219-7890

E-mail: 1987228080@qq.com

2. 중국어설문지

對於下面的問題，請根據您的感覺，想法，或者行動方式，選擇與其最接近的選項。提供的 5個 選項如下：

常常不會	通常不會	有時會	通常會	常常會
1	2	3	4	5

I. 下面是關於金錢型薪酬的問題。希望您誠實的回答。

號碼	內容	選項				
1	如果对公司有贡献或是达到工作目标，公司会给予涨工资的机会。	1	2	3	4	5
2	如果对公司有贡献或是达到工作目标，会得到相应的奖金。	1	2	3	4	5
3	公司会提供各种各样的福利	1	2	3	4	5
4	在职期间如果想要进修文凭，上夜校，公司会给予补助。	1	2	3	4	5
5	我们公司会提供带薪休假。	1	2	3	4	5

II. 下面是關於特權型薪酬的問題。希望您誠實的回答。

號碼	內容	選項				
1	如果对公司有贡献或是达到工作目标，公司会给予称赞和表彰。	1	2	3	4	5
2	如果对公司有贡献或是达到工作目标，公司会赋予相应的职责和称号。（例如先进，模范代表等等）	1	2	3	4	5
3	如果对公司有贡献或是达到工作目标，公司会提供好的大的办公室和各种设施	1	2	3	4	5
4	如果对公司有贡献或是达到工作目标，会赋予一些特权。（例如在公司运营的酒店，餐厅里消费给予优惠或免费）	1	2	3	4	5

5	如果对公司有贡献或是达到工作目标，会给与登报，上网表彰。（例如在公司内部报纸，网站，期刊上）	1	2	3	4	5
---	--	---	---	---	---	---

III. 下面是關於職務型薪酬的問題。希望您誠實的回答。

號碼	內容	選項				
1	如果对公司有贡献或是达到工作目标，公司会给予工作的自主权。	1	2	3	4	5
2	我们公司给我提供能考验自己能力具有挑战性的任务。	1	2	3	4	5
3	我们公司尽可能的对我的成长和发展提供帮助。	1	2	3	4	5
4	如果对公司有贡献或是达到工作目标，公司会给予参加公司重要决策的权利。	1	2	3	4	5
5	如果对公司有贡献或是达到工作目标，公司会给予对于业务的决定权。	1	2	3	4	5

IV. 下面是關於複合型薪酬的問題。希望您誠實的回答。

號碼	內容	選項				
1	公司对我提供高水准的雇佣保障。	1	2	3	4	5
2	如果对公司有贡献或是达到工作目标，公司会给予更多升职的机会。	1	2	3	4	5
3	公司对于我的个人经历和将来的前途给予积极的指点和咨询。	1	2	3	4	5
4	公司经常赋予内部培训和教育的参与机会。	1	2	3	4	5

V. 下面是關於職務滿足的問題。希望您誠實的回答。

號碼	內容	選項				
1	整体来说我对我的工作很满意。.	1	2	3	4	5

2	我会向别人积极的推荐我的这份工作。	1	2	3	4	5
3	即便给我从新选择的机会，我也会继续选择我的工作。	1	2	3	4	5
4	工作的时候，我感觉自己的才能得到了发挥。	1	2	3	4	5

VI. 下面是關於組織沒入的問題。希望您誠實的回答。

號碼	內容	選項				
1	我经常和公司以外的人谈论我们的公司。	1	2	3	4	5
2	我把公司的事情当作自己的事情一样看待。	1	2	3	4	5
3	公司对我来说意义重大。	1	2	3	4	5
4	我对公司有很强的归属感。	1	2	3	4	5
5	之所以不能离开现在的公司，是因为我选择的职场很少。	1	2	3	4	5
6	之所以不能离开现在的公司，是因为我不能放弃这里的薪酬，福利和地位等。	1	2	3	4	5
7	我目前没有离开现在公司的意向。	1	2	3	4	5
8	我认为为了个人利益而经常换公司是不对的。	1	2	3	4	5
9	我认为应该忠于自己工作的公司。	1	2	3	4	5
10	我认为就职一家公司并且忠诚于这家公司，从道德上讲是正确的。	1	2	3	4	5

VII. 下面是關於離職意圖的問題。希望您誠實的回答。

號碼	內容	選項				
1	如果能从新选择，我不会选择这个公司了。	1	2	3	4	5

2	我时时刻刻都想辞职。	1	2	3	4	5
3	即便工作条件差不多，如果能离开我就离开现在的公司。	1	2	3	4	5
4	我对有关于跳槽机会的信息很关注。	1	2	3	4	5

VIII. 下面是關於個人特性的問題。希望您誠實的回答。

- 1) 您的國籍: A. 中國 B. 韓國
- 2) 您的性別: A. 男士 B. 女士
- 3) 您的年齡: A. 20 未滿 B. 20-30歲 C. 30-40歲 D. 40-50歲 E. 50歲 以上
- 4) 您的工作經驗: A. 1年 以下 B. 1-3年 C. 4-6年 D. 7-10年 E. 10年 以上
- 5) 您的學歷: A. 高中學歷 以下 B. 高中畢業 C. 專科畢業 D. 大學畢業 E. 碩士學歷 以上
- 6) 您的職位: A. 職員 B. 代理 C. 科長 D. 部長 E. 次長 F. 委員
- 7) 您工作的企業規模:
 - A. 2000人 以下 B. 2000-4000人 C. 4000인-6000人 D. 6000인 以上

~感謝您誠實的給與作答~

ABSTRACT

An Empirical Study on the effect of reward type to organizational effectiveness

– Focused on employees of Korea and China –

Bi, Xing chen

Major in Human Resource

/Organization Management

Dept. of Business Administration

Graduate School, Hansung University

This research is to study the impact of the reward type (financial reward, prestige reward, job reward, combination reward) to organization effectiveness (job satisfaction, organizational commitment, turnover intention). Although there have been studies on rewards for job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and while the mass public are well aware of their relations. But research on reward type affecting organization effectiveness with regards to moderating variables of staffs' nationality is minimal. In this research, the subject focus is on 305 Chinese and South Korean white-collar staffs in China's manufacturing industry.

Research results as follows:

1. There is a strong correlation between the reward type and organization effectiveness.

2. Reward type does affect organizational effectiveness.
3. Nationality does has a regulation effect on the relationship between reward type and organizational effectiveness.

Key words: reward type, job satisfaction, organizational commitment, turnover intention

中文摘要

關於薪酬的類型對於組織有效性影響的研究

—以韓國，中國職場人為中心—

漢城大學校 大學院

經營學科

人事組織管理專攻

畢星晨

本研究是關於 薪酬的類型(金錢型 薪酬，特權型 薪酬，職務型 薪酬，複合型 薪酬) 對於 組織有效性(職務滿足，組織沒入，離職意圖)影響的研究。雖然，已經有了關於薪酬類型對 職務滿足， 組織沒入， 離職意圖的影響的研究， 大抵也非常了解他們之間的關係， 但在薪酬類型和組織有效性的關係中， 以調節變數的研究卻不是很多。本研究是以在中國製造行業從事的305名 中， 韓員工為對象進行的調查研究。

本研究的研究結果 同下：

- 1) 薪酬的類型和組織有效性之間有很強的關係。
- 2) 薪酬的類型對組織有效性有影響。
- 3) 國籍在薪酬的類型和組織有效性的關係中起到了一定的調節作用。

關鍵詞： 薪酬的類型， 職務滿足， 組織沒入， 離職意圖