석사학위논문

보상이 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구

-한국, 몽골 직장인을 중심으로-

2013년

한성대학교 대학원

경 영 학 과

인사조직관리전공

온 돌 마

석 사 학 위 논 문
지도교수 하성욱

보상이 직무태도에 미치는 영향

-한국, 몽골 직장인을 중심으로-

The purpose of this paper is to explore the impact of reward on job satisfaction and additionally job involvement with employee age, gender race and nationality

-Focused on employees of Korea and Mongolia-

2013년 6월 일

한성대학교 대학원
경 영 학 과
인사조직관리전공
온 돌 마

석 사 학 위 논 문
지도교수 하성욱

보상이 직무태도에 미치는 영향

-한국, 몽골 직장인을 중심으로-

The purpose of this paper is to explore the impact of reward on job satisfaction and additionally job involvement with employee age, gender race and nationality

-Focused on employees of Korea and Mongolia-

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2013년 6월 일

한성대학교 대학원

경 영 학 과

인사조직관리전공

온 돌 마

온돌마의 경영학 석사학위논문을 인준함

2013년 6월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____인

심 사 위 원 _____인

국문초록

보상이 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구

-한국, 몽골 직장인을 중심으로-

한성대학교 대학원
경영학과
인사조직관리전공
온 돌 마

본 연구는 학교 조직 종업원들의 보상만족과 직무태도 사이의 관계를 분석 하고 근무하는 직장의 국적(한국·몽골)에 따라 보상만족과 직무태도 사이의 조절효과에 미치는 영향을 검토하였다. 보상만족에는 임금 만족, 복리후생만족 및 승진이 포함된다. 직무태도에는 직무만족 및 정서적 몰입 등이 포함된다.

본 연구는 한국에서 학교 조직 한국직원, 몽골에서 학교 조직 몽골직원을 상태로 설문지 조사를 하였으며, 주로 직장의 직무태도에 관한 조사를 포함시켰다. 본 연구의 결과는 아래와 같다. 1) 승진만족이 직무태도에 중요한 영향을 끼친다. 2) 복리후생만족이 정서적 몰입에 유의한 영향을 끼친다. 3) 보상만족이 국적에 따라 직무태도에 조절작용을 하지 아니다.

【주요단어】 금전적 보상, 비금전적 보상, 직무 만족, 정서적 몰입

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1

제 1 절 문제제기 및 선행연구 ····· 1
제 2 절 연구방법 및 구성 ····· 4

제 2 장 이론적 배경 ····· 6

제 1 절 보상 에 관한 이론적 고찰 ····· 6
1. 보상 ····· 6
1.1 보상 활동의 역사 ····· 6
1.2 보상의 개념 ····· 6
1.3 보상의 중요성 ····· 10
1.4 보상 이론 ····· 12
2. 임금 ····· 20
2.1 임금의 개념 ····· 20
2.2 임금 제도 ····· 20
2.3 임금 형태 ····· 21
3. 복리후생 ····· 21
3.1 복리후생의 개념 ····· 22
3.2 복리후생 제도 ····· 22
4. 승진 ····· 22
4.1 승진의 개념 ····· 22
4.2 승진의 제도 ····· 23
제 2절 직무태토에 관한 이론적 고찰 ····· 23
1. 직무만족 ····· 24
1.1 직무만족의 개념 ····· 24

1.2 직무만족 이론 ····· 24
1.3 보상과 직무만족의 관계 ····· 25
2. 직무몰입 ····· 26
2.1 직무몰입의 개념 ····· 26
2.2 조직몰입의 관련 변수 ····· 29
2.3 보상과 직무몰입의 관계 ····· 30

제 3 장 연구 모형 및 가설 설정 ····· 31

제 1 절 연구모형의 설계 ····· 31
제 2 절 연구가설의 설정 ····· 32
1. 금전적 보상과 직무태도 ····· 32
2. 비금전적 보상과 직무태도 ····· 34
3. 직무태도 ····· 35

제 4 장 연구방법 ····· 37

제 1 절 자료 수집방법 및 표본의 특성 ····· 37
제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구 ····· 37
제 3 절 자료 수집방법 및 표본의 특성 ····· 39
제 4 절 자료 분석방법 ····· 40

제 5 장 실증 분석 결과 ····· 42

제 1 절 표본의 일반적 특성 ····· 42
제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석 ····· 43
1. 신뢰성 분석 ····· 44
2. 타당성 분석 ····· 45
제 3 절 변수간의 상관관계 분석 ····· 48
제 4 절 가설의 검증 ····· 50
1. 독립변수와 종속변수 관계 검증관계를 가직의 검증 ····· 50

2. 조절효과 검증 ····· 50
3. 가설검증 결과 요약 ····· 55

제 6 장 결론 ····· 56

제 1 절 요약 및 결론 ····· 56
제 2 절 연구의 시사점 및 한계점 ····· 57

【참고문헌】 ····· 59

【설문지】 ····· 63
한국어 설문지 ····· 63
몽골어 설문지 ····· 66
ABSTRACT ····· 69

【 표 목 차 】

[표 2-1] 보상과 혼용되는 제 용어의 정의 ····· 7
[표 2-3] 보상의 공정성 ····· 15
[표 2-4] 만족요인과 불만족요인 ····· 18
[표 4-1] 설문지의 구성 ····· 40
[표 5-1] 선문 응답자의 표본 인구통계 적 특성 ····· 43
[표 5-2] 연구변수들의 신뢰성분석 결과 ····· 45
[표 5-3] 독립 변수의 요인분석 결과 ····· 47
[표 5-4] 변수들의 기술통계량과 상관관계 ····· 49
[표 5-5] 계층적 회귀분석(직무만족) ····· 53
[표 5-6] 계층적 회귀분석 ····· 54
[표 5-7] 가설검증 결과 요약 ····· 55

【 그 림 목 차 】

〈그림 2-1〉 보상의 종류 ····· 10
〈그림 3-1〉 보상 관련 연구모형 ····· 31

제 1 장 서 론

제 1 절 문제제기 및 선행연구

조직은 기본적으로 이익창출을 목표로 하는 사회적 실체이다. 조직 활동의 결과 이익이 있어야만 그 종업원들에게 적절한 보상을 제공 해 줄 수 있으며 또한 조직이 직면한 여러 이슈들에 관심을 기울일 수 있게 될 것이다. 조직은 고유한 미션(Mission)을 위해 존립되고 이를 성취하기 위해 장·단기 목표를 설정한다. 이러한 조직의 목표를 달성하기 위하여 조직은 특정 지식, 기술, 적성, 태도를 가진 사람들을 채용·확보하기 위하여 보상체계를 설계하고 실행하는 것이다.

이때 조직에서 제공하는 보상이 어떻게 하면 종업원 동기부여나 행동을 보다 긍정적으로 변화시킬 수 있는가를 규명하고자 하는 것이 행동과학자들의 연구목표였다. 그러나 동기부여 이론들은 인간의 행위를 일반화하여 설명하는 행위모형을 제시함에 있어서는 성공적이었지만 어느 특정 개인의 행동을 예측하는 모형을 개발시키는 데는 부족하였다고 본다. 그 이유로, 어느 특정한 보상에 대해서 개인이 생각하고 있는 가치부여의 정도가 시간이 흘러갈 수 록 변화되고 나아가서 그러한 보상의 가치가 개인의 생활양식에 영향을 줄 수 있는 여타의 다른 요인에 의해 크게 영향을 받을 수 있다는 점이다. 즉, 끝없는 인간의 욕구, 조직의 욕구, 상황의 변화로 인하여 보상체계를 설계하고 관리하는 일은 대단히 어렵고 복잡하다는 것을 의미하는 것이다.

조직의 보상은 종업원이 가치를 부여할 수 있고 조직이 종업원의 공헌에 대한 대가로 지급할 수 있거나 하려고 하는 모든 것을 포함하는 개념으로 볼 수 있다. 요약하건대, 종업원들의 직무만족은 직무수행에 대한 금전적 보상뿐만 아니라 부여된 직무를 만족스럽게 수행한 결과에 대한 성취감 등 심리적 보상으로부터 향상될 수 있다. 그러나 각 개인별로 개성이나 요구가 다르기 때문에 일정한 보상이 주어질 때 모든 종업원을 같은 수준으로 만족시키기는 어렵다고 본다. 따라서 각 개인을 최대한 긍정적으로 동기 부여시키고 조직의 성과 향상과 이윤목표를 달성하는데 영향을 줄 수 있는 보상의 구성요소를 체계화하여 그 특징을 분석

하고 관리하는 것이 필요하다고 본다.
또한 보상 제도를 설계하고 운영함에 있어서 고려해야 할 것이 공정성이다. 보상은 평가와 연계가 되므로 강력한 동기부여수단이 되는 것이다. 그런데 공종성에 문제가 생기면 동기부여에 부정적인 영향을 미치게 된다. 공종성은 임금의 금액 자체보다는 임금에 대한 만족도와 관계된다. 그렇기 때문에 공종성은 비교에 의하여 인지되어 진다. 종업원은 자신의 임금을 외부 기업과 기업 내부의 동료와 비교하며, 또한 임금액의 차이가 결정되는 기준과 절차에 의하여 공정성을 느낀다. 공정성 관리를 통하여 임금액 자체 보다는 임금에 대한 만족도를 관리하는 것이 중요하다.

보상제도가 중요한 이유는 무엇이며, 한국의 보상체제는 어떠한가?
시저의 예에서 보듯이 보상제도는 조직의 성패를 좌우하는 가장 중요한 요인이라 할 수 있다. 조직은 사람들의 집합체이며 따라서 각 종업원들이 어떠한 해 주는가에 따라 그 성패가 좌우된다. 보상제도는 조직종업원의 행동양식에 영향을 미치기 때문에 결국 조직의 성패를 가름하게 된다. 따라서 보상제도의 중요성이 강조되는 것은 지극히 당연한 일이다. 특히, 보상제도는 경쟁이 심하고 따라서 조직 효율의 극대화가 긴요한 상황에서는 더욱 그 종요성이 커진다.

또한 지금 이 순간에도 경영환경은 급속하게 변하고 있다. 각종 규제가 완화되고 기업 간 경쟁은 더욱 치열해지고 있다. 세계가 하나로 통하는 글로벌 경제에서 일부 선진국들이 주도하는 세계화와 시장개방으로 국가 간의 경쟁도 치열해지고 있다. 이에 따른 영향으로 한국도 1990년대에 들어와서 규제완화정책을 추진하고 있고, 점차 그 속도가 빨라지고 있다. 또한 OECD의 가입과 WTO 체제의 출범을 계기로 시장이 빠르게 개방되고 있는 실정이다. 이러한 상황에서 기업이 조직의 효율성을 극대화하기 위해 어떤 보상시스템을 마련해야 하는가 하는 것은 중요한 문제이다.

그러나 불행히도 국내 기업들의 보상시스템은 과거 고성장시대의 관행에 젖이 이렇다 할 개선이 되고 있지 않은 실정이다. 과거 IMF 관리체제의 영향으로 연봉제를 도입하는 기업이 늘었으나 이 또한 효율적인 보상체계 구축이라는 측면보다는 일단 인건비의 절감 차원에서 시행되고 있는 실정이어서 많은 갈등을 겪고 있다. 경영환경뿐만 아니라 경영 패러다임의 변화도 보상시스템의 변화를 촉

구하고 있다. 이제기업들은 외형위주의 양적 경영에서 수익위주의 질적 경영으로 전환되고 있다. 얼마 전까지 정부가 가격과 진입을 규제하는 시대에는 기업들이 외형극대화를 추구하는 경향이 있었다.

한국의 경우 정부가 대기업 중심의 경제발전 전략을 추구해왔기 때문에 외형이 커야 특혜를 받기도 수월하고 구제 금융으로 부도위기를 모면하기도 쉽다는 관념이 오랫동안 지배적이었다. 그래서 기업들은 너나 할 것 없이 빚은 지면서까지 거대화에 투자하는 일이 빈번했다. 그 결과 현재 이러지도 저러지도 못하는 처리 불능의 거대한 과물들을 만들어내고만 것이다. 이제 새로운 경영 패러다임으로 전환하여 가치기준 경영시스템을 도입하려면 경영혁신을 통해서 내부 통제시스템의 일대 개혁이 이루어져야 한다. 개혁의 핵심은 주식지분을 갖고 있지 않은 전문경영자 및 임직원이 '주인의식'을 갖고 경영을 할 수 있도록 보상시스템을 구축하는 것이라고 할 수 있다. 따라서 가치기준 경영으로의 발상전환이 현재 우리 기업들에게 시급한 과제이며, 그 중에서는 내부시스템은 보상시스템에 일대 개혁이 가해져야 한다. 이렇게 직무만족에 영향을 미치는 많은 변수가 있지만 보상을 특히 중요하다. 직무 불만족을 방지하기 위해서 조직은 역설적으로 직원의 직무만족을 증진시킬 필요가 있다. 그래서 보상만족을 연구하기 위해 많은 노력과 관심이 있어 왔고 직무태도 연구의 관심분야도 직무만족이란 직무를 통해 그 가치를 느끼고 업무 성취감을 느끼는 유쾌한 감정 상태를 나타났다. 그러나 지금까지 보상과 직무태도간의 관계에 입각하여 연구는 많이 이루어지고 있다.

박성현, 곽대영(2007)는 국내 여행 업 종사자들을 대상으로 직무만족과 이직의도에 영향을 미치는 대표요인인 보상제도와 조직 내 상사 동료와의 관계를 분석하였고 여행업 종업원의 직무만족과 이직의도에 영향을 미치는 요인과 요인별 영향정도 그리고 개인적 특성에 따른 차이를 검증함으로 써 여행업계에 시사점을 제공하고자 하였다. 이들의 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 조직의 보상제도와 상사, 동료와의 관계는 종사자의 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 보상제도는 이직의도에도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 종사자의 직무만족은 이직의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 또한 여행 업 종사자의 개인적 특성에 따른 직무만족과 이직의도의 차이를 분석한 결과 직무만족은 종사원 "담당업무"에 따라 유의한 차이가 있었으며, 이직의 도는

“연령”, “담당업무” 와 “직위”에서 유의한 차이를 나타났다.

장헌문, 백유성, 권오영 (2010)은 교직원들의 보상만족(임금, 복리후생만족, 절차만족)과 직무태도(직무만족, 이직의도) 간의 관계에 관한 실증연구이다. 변수들 간의 관계 확인을 위해 필요한 자료는 경상북도에 소재한 30여개의 초·중·고등학교의 교직원들 대상으로 설문조사를 봉해 수집하였다. 수집된 자료의 분석을 하였다. 분석결과, 첫째 교직원들이 임금만족을 높게 인식할수록 직무만족은 높아지는 것으로 나타났으나 이직의도에는 별다른 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 둘째, 교직원들이 복리후생만족을 높게 지각할수록 직무만족은 높아지는 것으로 나타난 반면 이직의도에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 셋째, 교직원들이 절차만족을 높게 지각할수록 직무만족은 높아지고 이직의 도는 낮아지는 것으로 나타났다.

제 2 절 연구방법 및 구성

본 연구는 한국과 몽골 종업원들의 보상만족이 직무태도에 미치는 영향을 분석 하고 검토함으로써 보상이 국적에 따라 비금전적 보상, 금전적 보상 효과가 달라진다, 금전적·비금전적 보상 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지, 어떤 보상이 더 효율적으로 하고 직무태도에 영향을 주는 것을 밝히고자 한 연구이다. 본 연구에서는 연구 목적을 달성하기 위하여 문헌 연구와 실증 연구를 병행하겠다. 연구 주제와 관련된 기존의 국내외 문헌 및 자료에 대한 연구를 통해 보상과 직무태도에 관한 학문적 이론을 정립하고, 이론적 배경을 기반으로 금전적 보상, 비금전적 보상을 독립변수로, 직무태도를 종속변수로, 국적을 조절변수로 설정하였다. 금전적 보상은 임금, 복리후생 하위 요소로 하고, 직무태도는 직무만족, 직무몰입 하위 요소로 설정하였다.

실증분석을 전행하기 위해 한국에서 한국인 직장 100명, 몽골에서 몽골인 100명 근무하는 대상으로 실시하여 설문지를 배포하였다. 측정된 자료를 분석하기 위해 SPSS봉계 프로그램을 이용하여 통계적인 유의성을 분석하며 처리된 결과를 토대로 검증작업을 실시하였고 분석방법은 인구통계문항을 변수로 정리하기 위해 빈도 분석을 실시하고 변수들의 특성을 파악하기 위해 평균, 표준편차를 구

하고 기술 통계분석을 실시하였다. 또한 설문에 대한 구성 타당도와 문항간의 내적 신뢰도를 측정하기 위해서 요인 분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 가설 검증을 위해 상관관계분석과 회귀분석을 통하여 국적에 따른 보상만족이 직무태도에 미치는 영향이 어떻게 달라지는가를 비교 하였다.

이 연구에서 검토하고 논의된 내용을 각 장 별로 요약하여 정리하면 다음과 같다.

제 1 장에서는 서론 부분으로 연구의 배경 및 연구의 목적, 그리고 연구의 방법 및 연구의 구성을 간략하게 기술하였다.

제 2 장에서는 연구의 이론적 배경으로 문헌 연구에서는 연구의 이론적 배경을 확보하기 위해 국내외에서 발표된 학술 논문 서적을 통하여 보상에 관련된 기초지식 및 이론, 즉 임금·복리후생의 개념, 임금·복리후생의 선행연구, 직무태도에 관한 이론 즉, 직무만족과 직무몰입의 정의, 구성요소, 단계, 척도를 살펴보았다.

제 3장에서는 연구모형, 및 가설 부분으로 제 2장에서 고찰한 선행연구를 바탕으로 연구모형을 설계하고, 연구 가설을 설정하였다.

제 4장에서는 연구의 방법을 제시하는 부분으로 자료 수집방법 및 표본의 특성, 변수의 조작적 정의 및 측정도구, 설문지의 구성, 그리고 분석 방법을 기술한다.

5장에서는 실증분석 부분으로 한·몽 영국의 학교 조직 종업원들을 대상으로 설문조사를 실시하고, 측정도구의 신뢰도 및 타당도 분석, 가설의 검증 결과 및 비교 결과를 서술하였다.

제 6 장은 본 연구의 결론으로 실증연구의 결과를 요약하고 본 연구의 한계와 향후 연구방법을 제시하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 보상에 관한 이론적 고찰

1. 보상

1.1 보상 활동의 역사

B. C 54년 줄리어스 시저는 가장 강한 군대를 만들기 위하여 부대의 보상 제도를 혁신적으로 바꾸었다. 그는 뛰어난 병력을 확보하기 위해 봉급을 기존수준의 3배로 올렸다고 한다. 그리고 3년 후에는 지금의 보너스 제와 같이 성공적으로 전투를 수행한 경우 전과에 상응하는 상금을 지급했다. 그 후 각 나라의 왕이나 장군 등 통치자들은 효과적인 통치를 위하여 나름대로의 보상 제도를 개발해 왔다. 이제 현대에 이르러 기업, 정부를 포함한 모든 조직에서는 좀 더 효과적인 성과를 내기 위하여 적절한 보상시스템을 만들기 위해 노력하고 있다. 보상의 정의에는 다양한 의견이 있다. L. W Porter 는 종업원의 직무만족 요인을 설명함에 있어서 급여, 승진 등은 외재적 보상으로, 성취감, 안정감, 도전감, 자이실현감 등을 내재적 보상으로 구분하여 경제적 대가 이외의 요소들을 보상의 개념에 포함시켰고, D. W. Belcher는 “보상이란 고용계약에 있어서 조직과 개인 간의 거래를 나타낸다. 그리고 이러한 거래는 주로 경제적인 것으로 간주되는 것 이외에 심리적·사회적·정치적 혹은 윤리적인 것이며 이 중 어느 하나 이상인 갓이다”라고 설명 했다. 또한 투입과 산출 간의 관계로 나타내는 학자도 있다. 일반적으로 보상은 개인이 조직체에서 수행한 일에 대한 모든 (경제적·경제 외적) 대가를 나타낸다고 할 수 있다. [1)]

1.2 보상과 개념

종업원이 기업에 노동력을 제공하고 얻은 소득을 임금이라고 하는 반면, 보

1) 정재환(2011), 『인적자원관리』, 서울: 복넷, p.324.

상은 임금 외에도 종업원이 기업으로부터 받게 되는 일체의 금전적 및 비금전적인 것을 포함하는 개념이다. 보상은 또한 경제적인 것(economic reward)과 비경제적인 것(non-economic reward)으로도 구분된다.[2] 경제적 보상은 금전적이 보상으로서 임금이나 보너스 등이 이에 해당되며, 비경제적 보상을 일을 함으로써 느낄 수 있는 보람이나 성취감, 승진과 같은 비금전적인 요소들을 일컫는 것이다.

Renold(1978)는 "보상이란 기본적인 임금 이외에 종업원들이 기업으로부터 받게 되는 일체의 금전적·물질적 보수, 복리후생, 그리고 비경제적인 직무자체, 직무환경, 승진을 포함한 가장 광범위한 개념으로서 고용주가 종업원에게 제공하는 모든 형태의 부가 급부를 비롯하여 유급휴가, 유급휴일, 의료지원, 연금보조, 기타 실업수당 등도 이에 속한다"라고 하였다. [3]

보상관리에 있어서 임금, 봉급, 상여금 등 여러 가지 비슷한 용어의 개념과 차이를 명백히 함으로써 개념상의 혼동이 없도록 하는 것이 보상의 의미를 이해하는 데 필수적이라고 할 수 있다. 제 용어의 정의를 요약하여 표호 나타내면 다음과 같다

〈표 2-1 〉보상과 혼용되는 제 용어의 정의

임금(wage)	주로 시간당 또는 일당 기본지급률을 말하며, 일반적으로 생산 노무직에 많이 적용된다.
봉급(Salary)	주로 주당 또는 일당 지급률을 말하며, 일반적으로 사무직과 관리직에 많이 쓰인다.
인센티브 (incentive)	보너스, 커미션, 이윤분배 등성과에 지급되는 것을 말한다.
복리후생 (welfare benefits)	부가 급부(fringe benefits)라고도 부르는 것으로 종업원의 생활안정과 생활의 질을 높이기 위하여 임금이나 상여금의 형태를 지니지 않고 종업원에게 직접 또는 간접적으로 지급되는 혜택을 말한다.

2) 염혜원, (2001), 「임금만족 지각과정에서의 준거집단 결정요인」, 서강대학교 석사학위논문, p.8.

3) L. G. Reynold, (1978), *Labor economics and Labor Relations*, 7th Ed Englewood. Cliffs, N. J: Pretice Hall, pp.184

보상을 어떠한 거래 차원으로 보느냐에 따라 보상에 대해 종업원이 지각하는 공정성(Equity)이 달라진다는 시각에서 Belcher는 보상이란 고용계약관계에 있는 조직과 개인 간의 거래라고 정의하면서 다음과 같은 6가지 거래의 차원을 분류하였다[4].

첫째, 경제적 거래 (economic transaction)로 이는 보상을 노사 간에 존재하는 경제적 거래현상으로 보고, 임금이란 종업원을 생산의 한 요소로 보고 이를 사용하는데 대해 지불하는 가격(price)을 의미한다. 이러한 관점은 비경제적인 보상을 고려하지 않았으며 인간을 상품화하였다는 비난을 받고 있다.

둘째, 심리적 거래(psychological process)로서 보상이란 고용에 대해 개인이 특정한 형태의 노동을 임금과 기타 직무만족을 위해 조직과 교환하는 심리적 계약으로 보는 것이다. 그러나 이는 거래현상을 개인의 욕구충족 수단으로만 보았다는 비판을 받고 있다.

셋째, 사회적 거래(sociological transaction)인대, 개인은 그의 고용으로부터 발생하는 조직, 내·외의 생활에 있어서 지위의 상징으로 나타낸다는 것이다. 이는 개인과 조직 그리고 개인이 속한 지역사회의 관계에 초점을 맞추는 것이 특정이다.

넷째, 정치적 거래(political transaction)관점에서는 보상을 권력과 영향력의 행사의 결과로 생각하며, 기업, 노조, 기업 내 소집단 그리고 종업원 개인 등 모든 거래에 영향을 주고 그 결과 보상이 정해진다는 것이다. 이 경우 기업과 노조 간의 파워에 다라 경제논리가 약화될 수 있다는 단점이 있다.

다섯째, 윤리적 거래(ethical transaction)는 보상을 하나의 교환관계로소 당사자 간의 윤리의식을 토대로 공종하게 이루어져야 한다는 것이다. 이는 보상에 대한 공정성을 객관적으로 측정하기 어렵다는 단점과 더불어 실행상의 한계가 있다는 지적을 받고 있다. 이상과 같이 Belcher는 각각의 거래차원을 제시하면서 보상은 어느 하나의 관점에서만 논할 수 없는 것이라는 점을 언급하고 이를 '복합적 거래(multiple transaction)' 라고 결론지었다.

Milkovich & Newman(1996)에 의하면 보상이란 근로자가 고용관계의 한 부분으로서 받는 모든 종류의 금전적인 보상과 실제적인 서비스 및 혜택(benefit)

4) D. W. Belcher, (1982), *Compensation Administration*, Prentice Hall, pp. 3-10

을 말하며, 이를 형태에 다라 급여(wage), 인센티브(incentive) 등 금전적으로 직접 수령하는 것과 연금(pension), 의료보험(health insurance) 등의 혜택이나 서비스를 통한 간접적인 보상으로 구분하고 있다.[5)]

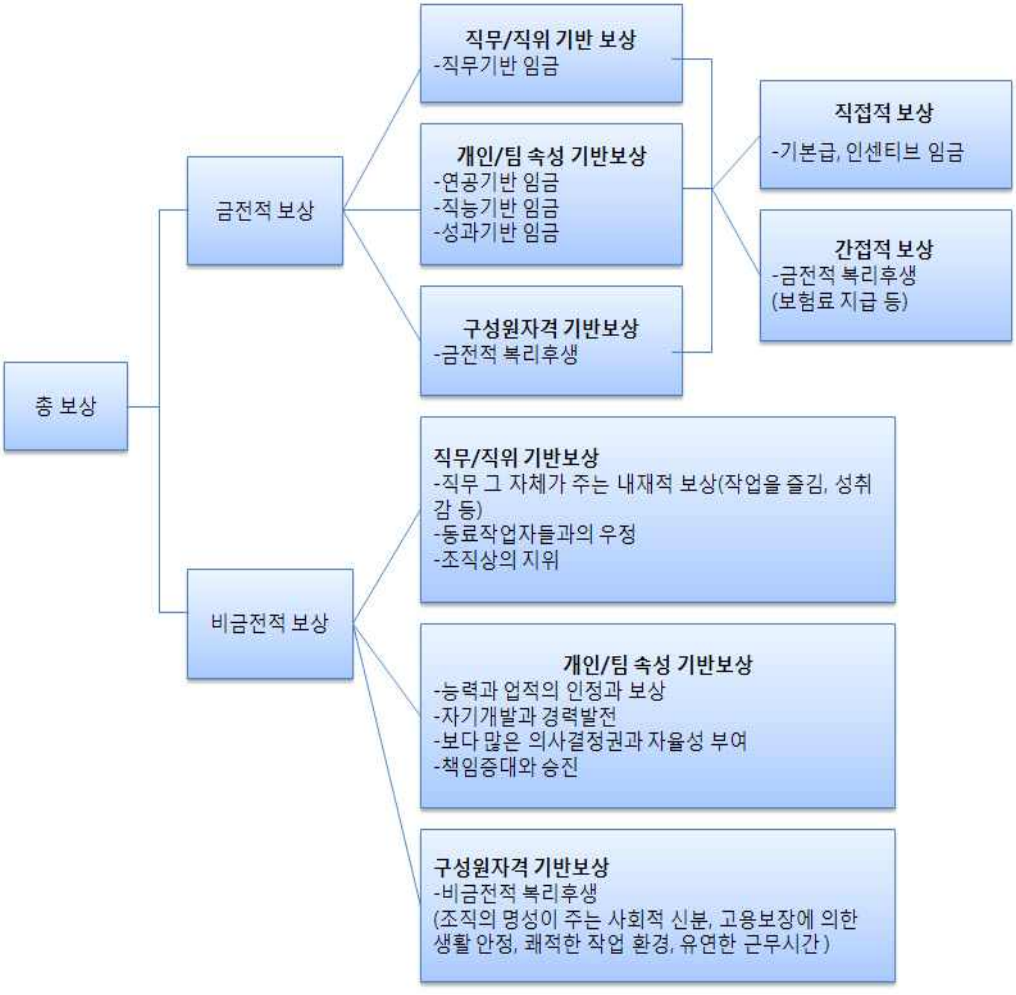
또한 기업의 보상제도는 종업원의 태도와 행동에 영향을 주게 되며 이것은 결국 경영성과에 영향을 주므로 되므로 보상 제도를 효과적으로 운영 관리해야 한다. 종업원이 조직에 노동력을 제공하고 조직으로부터 받는 일체의 금전적 및 비근전적인 대가를 보상(reward)이라고 한다. 보상의 내용요소를 분류해 보면, 총보상(total reward)은 보상의 형태(forms of reward)차원에서는 금전적 보상(monetary or financial reward)과 비금전적 보상(non-monetary reward)으로 분류된다.

금전적 보상은 다시 직접적 보상(direct payments)과 간접적 보상(indirect payments)으로 나눌 수 있다. 직접적 보상이란 조직이 근로자들에게 직접적으로 지급하는 금전적 보상을 말하는 데, 이것은 결국 임금(wage)혹은 봉급(salary)을 말하는 것이다. 직접적 보상인 임금의 내용을 분석하면 기본급(base pay)과 인센티브 임금(incentive pay)으로 구분된다. 간접적 보상이란 근로자의 복리후생을 위해 조직이 근로자를 대신하여 금전적 비용을 지불하는 것을 말한다. 회사기 종업원을 위해서 각종 보험료를 대신 지급하거나 퇴직금을 적립하는 것 등과 같은 금전적 복리후생의 제공이 여기에 해당한다. 일반적으로 복리후생(benefits)이란 종업원들의 노동대가로서가 아니라 조직구성원 자격을 기반으로, 근로자와 그 가족의 생활안정과 생활수준 향상을 위해 임금을 보완하는 의미로 조직에 의해 제공되는 각종 부가급부를 말한다. 복리후생은 금전적 형태로 제공되는 경우가 많지만, 비금전적 형태의 복리후생도 중요하다. 이상의 내용을 정리하면, 종업원들에 대한 금전적 보상은 임금과 복리후생으로 나누어지고, 임금은 다시 기본급과 인센티브임금으로 분류됨을 알 수 있다.[6)]

---

5) G. T. Milkivich, & J. M, Newman, (1996), *Compension*, Business, 6th Ed., pp.5
6) 이한륭(2007), 『인적자원관리』, 대구: 대명, p.326.

[그림 2-2] 보상의 종류



1.3 보상의 중요성

보상은 근로자 개인뿐만 아니라 조직 (기업)에 매우 중요한 결정사항이다. 보상이 개인과 기업에 지니고 있는 중요성은 다음과 같이 네 측면에서 파악할 수 있다[7].

첫째, 경제적 중요서이다. 보상이 종업원 개인에게는 소득의 주 원천으로

7) 염혜원, 전게논문, p9

서의 의미가 있는 동시에 기업에게는 가장 많은 부분을 차지하는 비용항목이다. 특히 기업의 입장에서는 조직이 성장과 함께 노후화됨에 따라 인건비의 비중이 점점 증가하고 있기 때문에 기업에서의 임금 관리는 조직구성원 개개인의 공정한 보상과 관련해 더욱 중요성이 더해지고 있다.

둘째, 투자로서의 중요성이다. 보상은 개인의 노력에 대한 대가일 뿐만 아니라 기업의 입장에서는 인적자원의 개발을 위한 투자라고 할 수 있다. 보상관리는 기업 내부의 여러 가지 요소가 개인의 능력개발에 작용하도록 촉진적 역할을 수행할 수 있다는데 그 의의가 있다고 하겠다.

셋째, 만족과 성과상의 중요성이다. 가장 실질적인 측면에서 보상은 조직구성원의 만족에 가장 큰 영향을 주고, 나아가서는 조직의 성과에도 큰 영향을 미친다는 점을 감안할 때 그 중요성은 매우 크다고 할 수 있다. 이는 종업원의 직무와 관련된 제반 사항의 만족 또는 불만족이 조직유효성과 직결된다는 점을 고려할 때 그 종요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다고 판단된다. 보상이 직무의 외족요소(extrinsic factor)로서 종업원의 만족과 성과에 얼마나 중요한 요인이 되고 있는가에 대한 연구가 많이 이루어져 왔다. Taylor(1919)는 보상을 만족과 성과의 가장 중요한 요인으로 간주했으며[8] Herzberg(1966)는 보상을 위생요인 즉, 금전적 보상으로서 불만족을 초래하는 가장 중요한 요인으로 보았다[9]. 또한 Porter와 Lawler(1973)는 목표 경로상의 수단으로서 보상의 욕구동기의 중요성을 강조하였다[10].

Maslow의 욕구단계설과 Herzberg의 동기부여 이론 그리고 McClelland의 성취동기 이론 등 동기부여(Motivation)에 대한 내용이론가들은 보상보다도 개인의 상위욕구와 직무 내재적(intrinsic) 요소들로서 비금전적 보상의 중요성을 강조하고 있으며[11], 목표-경로이론의 관점에서 볼 때 욕구충족과 직무 내재적 만족이 보상에 의하여 이루어지는 한 보상의 동기적 가치를 간과할 수 없을 것이다. 다시 말해서 보상은 생리적 또는 물질적 욕구를 충족시켜

---

8) F. W. Taylor, (1919), *Scientific Management,* New York: Harper & Brothers, pp. 21-37

9) F. Herzberg, (1966), *Work and Nature of Man*, Cleveland, Ohio: World Publishing Co., pp. 130-131

10) L. W. Porter, & E. E, Lawler, (1973), Management Attitude and Performance "Effects of the Manipulation of a Performance Reward Contingency on Behavior in a Simulated Work Setting", *Journal of Applied Psychology,* Vol. 57, No. 3,pp. 217-280.

11) A. H, Maslow, (1943), "The Theory of Motivation", *Psychological Review*, pp. 370-396.

줄 뿐만 아니라, 성과와 성취 그리고 성과의 상징으로서 수단적 성격을 지니고 있을 때가 많으므로 상위욕구 충족과 직무 내재적 만족에 밀접한 관계를 가지고 있다고 할 수 있다.

넷째, 불만족과 역기능적 행동에 있어서의 중요성이다 보상에 대한 불만족은 보상의 양 뿐만 아니라, 보상에 대한 불공정성 지각과 보상과 관련된 정보의 비밀성 등 여러 가지 요소에 의해 형성된다[12]. 그리고 역기능적 행동은 생산성 저하는 물론 이직과 결근 등 다양한 형태로 나타날 수 있다. 이러한 역기능적 결과는 Nash와 Carroll 등의 연구결과를 통해 잘 입증되고 있다[13]. 이상에서 살펴보았듯이 보상은 기업뿐만 아니라 종업원에게도 경제적, 사회적 효율적 관점에서 매우 중요한 의미를 가지고 있다. 그러나 보상이란 본질적으로 분배적(distributive) 특성을 지니고 있어서 기업과 종업원의 갈등의 주된 요인이 되고 있다.

1.4 보상 이론

보상은 일반적으로 계약의 한 당사자가 다른 당사자에게 제공한 노력, 시간, 기술 등에 대해 여러 가지 형태의 반대급부를 지급하는 것이다. 기업과 종업원의 관계에서 보면 일정기간 동안에 종업원이 제공한 투입(input)에 의해 기업의 수익을 창출할 수 있는 산출(output)이 생산되었기 때문에 이에 대한 보상을 하는 것이다. 보상이론은 트게 심리학에 근거를 둔 이론(psychological theories)과 경제적인 근거를 둔 경제학적 이론(economic theories)으로 구분할 수 있다.

1) 심리학적 이론

심리학적 이론 (psychological theories)에는 Vroom(1964)에 의해 개발된 기대이론과 Skinner에 의해 정립된 강화이론, Adams에 개발된 공종성이론, Locke에 의한 목표 설정이론 등이 있다.

---

12) E, Jaques, (1963), *Equitable Payment*, John Wiley & Sons Inc., pp. 422-436.
13) A. N. Nash, & S. J, Carroll, (1975), *The Management of Compensation,* Brooks/Cole Publishing Co., 53-57.

① 기대이론 (expectancy theory)

기대이론의 가장 근본적인 특징은 행동형성에 있어서 개인의 동기행동선택(choice behavior) 이다. 즉, 개인은 자신의 행동형성과정에서 여러 가지 가능한 행동대안 또는 행동전략을 평가하여 자기 자신의 가장 중요시 하는 결과를 가져오리라고 얻어지는 행동대안(behavior alternative) 또는 행동전략을 선택한다는 것이다. 기대이론이 작업 상황에서 처음으로 도입된 것은 Vroom(1964)에 의해서이다. 그는 개인의 동기는 결과에 대한 욕구의 자신의 행동이 원하는 결과를 실재로 가져오리라는 기대감의 복합적인 함수로 나타낼 수 있다고 주장하면서 다음과 같은 공식으로 표현하였다. [14]이 어떻게 종합적으로 만족도에 영향을 미치는가 하는 것을 설명한다. 또한 성과측정이 동기부여시스템의 핵심역할을 하고 있다는 관점이다.

$Fi = fi\,[\Sigma(Vj \times Eij)]$
F(force): 동기
V(valence): 욕구의 강도

$I = fi\,[\Sigma(Vk \times Iik)]$
E(Expectancy): 기대감
I(Instrumentality): 수단성

여기에서 개인의 동기(F)는 자신의 능력에 비추어 보았을 때 자기 자신이 달성할 수 있으리라고 기대하는 일차적 성고 (Vj)와 일정행위가 특정 1차 수준 결과를 가져오리라고 믿는 기대(Eij)의 곱의 함수라는 것을 의미한다. 1차 수준 결과의 유의성은 모든 2차 결과 유의성과 1차 수준의 결과가 2차 수준의 결과에 대해 가지는 수단(lik)의 곱의 함수이다. 이로부터 한 결과가 높은 유의성을 갖고 있다고 하더라고 만일 어떠한 행동에 그 결과가 따라 나오리라는 기대가 없으면, 그 행동에 대한 힘이 발생하지 않으리라는 결론을 내릴 수 있다[15].

② 강화이론 (reinforcement theory)

행위주체가 바람직한 행위를 했을 때 그에 상응하는 보상을 하게 되면 그러

14) 이학종, (1991), 『조직행도론』, 세경사.
15) 신유근, (1992), 『조직행도론』, 다산출과사

한 행위를 하는 빈도가 높아진다는 것이다.

③ 공정성이론(equity theory)

이 이론 따르면 임직원들은 자신들의 보상만족으로 고려하는 것이 아니고 다른 사람들의 보상과 비교를 한다는 데 초점을 둔다. 만일, 자신의 투입에 대한 산출이 타인의 비율 보다 낮다면 그는 과소보상을 받았다고 느낄 것이고 비율들 균형을 맞추기 위한 쪽으로 동기부여 될 것이다.
Adams(1963)에 의해 제시된 공정성 이론은 다음 그림과 같은 개인과 조직 간의 교환관계에서 나타나는 공정성 지각과정을 설명하는 것이다.

$$\frac{\text{output(p)}}{\text{input(p)}} = \frac{\text{output(o)}}{\text{input(o)}}$$, P = 자신 o = 타인

여기서 제시하는 Input은 개인이 조직에 투입하는 것을 말하는데, Barnard 말한 공헌과 유사한 개념이다[16]. 예를 들면 개인이 조직의 목표달성을 위해 투입하는 직무수행과 관련된 노력, 업적, 기술, 연령, 교육, 경험, 조직에 대한 애사심, 신입사원에 대한 지고활동 등이 여기에 포함된다. 반면에 Output은 조직이 개인에게 주는 모든 것이 포함되는데, 예를 들면 임금, 후생복직, 승진, 직장안전(job security), 흥미 있는 직무, 호의적인 감독스타일, 지원적인 인간관계, 지위, 권력 등이 있다. 개인은 자기가 조직에 주는 것인 Input과 조직으로부터 받는 것인 Output을 지각하는 과정을 통해 인식하고 비교한다.

Barnard은 조직 균형론에서 개인이 조직에 주는 것(공헌)과 받는 것(유인)을 단순 비교함으로서 만족을 설명했던 반면, Adams은 이에 더 나아가 타인의 그것을 비교함으로서 만족을 판단한다는 모델을 제시하였다. 즉 개인은 자신의 Output/Input 비율과 타인의 비율을 비교함으로서 만족을 지각한다고 본 것이다[17]. 이처럼 공정성 이론에서는 타인의 Input과 Output의 균형이 중요하다는 것을 강력히 역설하고 있다. 특히 이 이론은 주로 임금의 불공정성(inequity)에

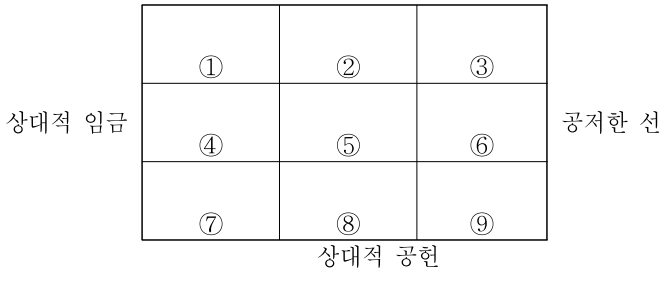
16) C. Barnard, (1938), *The Functions of the Executive,* Harvard University press.

초점을 두고 있다. 즉 불공정성이 존재하게 되면 불공정성이 사람으로 하여금 공정성을 회복하거나 불공정성을 감소시키려는 동기를 유발시킨다고 설명한다. 더욱이 불공정성을 감소시키려는 동기유박의 강도는 투입변인과 경험한 불균형의 크기에 대한 지각과 직접적인 관계가 있고, 또 그 지각에 따라 동기유발의 강도가 변화한다는 것이다.

〈표2-3〉는 공정성 이론에서의 임금만족을 잘 나타내고 있다. ①,②,④에서는 과다 보상으로 인한 죄의식이나 불편을 지각하는 상황이고, ⑥,⑧,⑨에서는 과소보상으로 인한 보상불만족 상황인데 반해 ③,⑤,⑦에서는 공정성을 느끼고 나아가 보상만족이 지각되는 것이다[18]. 이사에서 제시한 Adams의 공정성 이론의 핵심은 두 가지로 요약될 수 있다.

첫째, 개인이 보상에 대한 만족을 인식할 때 자기가 조직에 투입한 것과 받은 것을 주관적인 지각을 통해 인지한다는 것과 둘째, 공정성 지각에 타인을 끌어들인다는 것이다. Adams와 마찬가지로 Jaques(1961)는 사람들이 그들의 직무에 대한 감정이 형성되는데 있어서 사회적 비교가 중요하다는 것을 강조하고 있다. 그는 그의 연구를 통해 어떤 수준의 작업에 대한 공정한 임금에 대한 암묵적인 규범체계기 있다는 것과 집단 간에 이 같은 규범이 무의식적으로 알려져 있다는 사실을 발견하였다고 주장하였다[19].

〈표2-3〉 보상의 공정성



④ 목표설정이론 (goal-setting theory)

18) E. B. Flippo, (1976), *Principles of Personnel Management,* Tokyo; McGraw-Hill Kogakusha, Ltd, pp.297-298.
19) 김남현, (1987), 『임금과 조직효과』, 경문사

성과급의 증가가 더 많은 목포를 설정하게 하고, 종 더 어려운 목표를 설정하게 하고, 목표에 대한 집착을 더 강하게 하기 때문에 동기부여 효과를 가져 올 수 있다는 것이다.

2) 경제학적 이론

경제학적 이론으로는 클라크(clark)의 논문에서 시작한 한계 생산성이론과 사로프(salop)에 의해 개발된 효율적 임금이론 등이 대표적이다.

① 한계 생산성이론 (marginal productivity theory)

경쟁적인 시장에서 기업이 생존하기 위해서는 비용을 최소화하여야 하는데, 그러나 위해서는 기업은 피고용자가 기여한 부분 만큼에 해당하는 보상을 지급하여야 한다는 것이다.

② 효율적 임금이론 (efficiency wage theory)

한 마디로 말해서 임직원이 투입하는 노력은 임금수준에 의해 결정된다는 것이다. 즉, 기업은 임직원이 최대의 노력을 기울이고, 그들의 임무를 잘 수행하도록 임금을 높이 책정하여야 한다. 위의 두 가지 접근방법에서 나온 이론들은 인간의 본성에 대한 가정이 다르기 때문에 이로 인해 성과와 보상을 연결시키는 것이 왜 성과를 향상시키는데 대한 설명이 다르다. 그러나 한 가지 중요한 공통점은 성과와 보상을 연계시키면 성과를 향상시킬 수 있고 동기부여의 강화여부가 성과와 밀접한 관련이 있다는 점이다. 따라서 이에 대한 적절한 조화로 동기부여 효과를 극대화하는 것이 필요하다. [20]

또한 일반적으로 종업원들은 금전적 보상뿐만 아니라 비금전적 보상도 중요한다. 예를 들면, 어떤 공인회계사는 독립계약자로서 벌 수 있는 수입보다 더 낮은 금전적 보상을 받는다 해도, 안정된 생활을 보장받는다는 비금전적 보상을 더

20) 정재환(2011), 『인적자원관리』, 서울: 북넷 , p.327.

중요하게 생각해서, 회사에 입사하여 피고용인으로서 일하는 것을 선택할 수 있다. 다다익선이라는 말이 있다. 임금은 많으면 많을수록 좋다. 과연 그럴까? 그럼 얼 만큼을 받으면 모든 종업원이 만족해할까? 금전적인 보상만으로는 만족할 수 없다. 이러한 내용은 (Frederick Herzberg)가 2요인 이론을 통하여 개인의 만족은 임금, 작업조건, 인간관계 등에 의하여 영향을 받는다고 하였다. 그러나 임금, 작업, 인간관계 등의 요소는 만족을 주는 것이 아니라 욕구가 충족되면 불만을 해소하는 요소 (위생요인) 라고 했다.

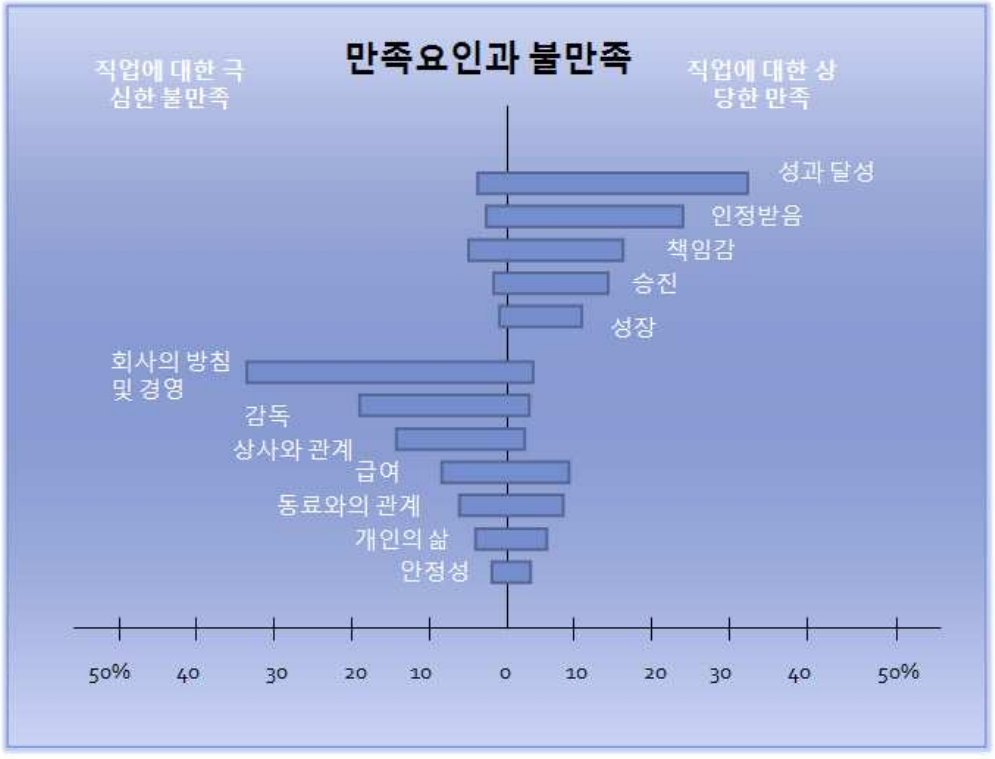
3) 2요인 이론 (two factor theory)

동기-위생 이론이라고도 불리는 2요인 이론(two factor theory)은 심리학자인 Frederick Herzberg가 제시한 이론이다. 사람과 일의 관계는 매우 원초적인 것이고 사람의 일에 대한 태도에 따라서 일의 성패가 좌우된다는 신념을 가졌던 Herzberg는 '사람들이 직장에서 바라는 것은 무엇일가?' 라는 질문을 제기하였다. 그는 사람들을 만나서 직장 생활 중에서 무엇이 좋고 무엇이 나쁜가 하는 상황을 세밀하게 기술하도록 하였다. 그리고는 그 답변을 모아서 분석하고 범주화하였다. Herzberg은 분류된 응답들로부터 사람들이 직무에 대해 좋다고 느꼈을 때의 반응과 나쁘다고 생각할 때의 반응이 심각하게 다르다는 결론을 내렸다. 〈표2-4〉 에서 승진, 인정, 책임, 그리고 성취와 같은 내재적 요인들은 직무만족과 연계되어 있다. 자신의 업무에 대해 좋은 느낌을 보이는 사람들은 이러한 요인들이 자신들에게 내재되어 있는 속성처럼 여긴다. 반대로, 불만족스런 반응을 보인 사람들은 감독, 급여, 회사 정책, 그리고 작업 조건 등과 같은 외재적 요인들은 언급하는 경향이 있다.

Herzberg 따르면 직무만족을 이끌어내는 요소들은 직무불만족을 유발하는 것들과 서고 분리되고 구별된다는 것이다. 그러므로 직무불만족으로 유발하는 요소를 제거하면 평온함을 줄 수 있지만 반드시 종업원들의 동기를 유발시킬 수는 없다. 즉, 동기부여 보다는 노동력을 진정시키고 달래는 것이다. 이러한 결과를 바탕으로 Herzberg은 감독의 질, 보수, 회사 정책, 물리적 작업 조건, 다른 사람들과의 관계, 그리고 직무 안정과 같은 직무에 포함되는 조건들을 위생 요인

(hygiene factor)이라고 지칭했다. 위생 요인들이 적정하다고 느낄 때 사람들은 불만족스럽지 않다고 할 것이다. 하지만 그들은 만족한 상태도 아닐 것이다. 만약 직무에 있어서 사람들의 동기부여를 원한다면, Herzberg은 직무 자체와 관련된 요인을 강조하거나 승진의 기회, 개인 성장을 위한 기회, 인정, 책임과 성취 등과 같은 결과물들을 직무에서 직접 표출하도록 제안한다. 바로 이런 요인들이 내재적으로 보상받고자 하는 특성에 해당한다. (위생 요인－hygiene factor) 직무 수행에 있어서 적절한 회사 정책, 작업 조건, 감독, 급여와 같은 요인은 종업원을 위로하는 되며 불만족을 줄임.

[표 2-4] 만족요인과 불만족요인



4) Douglas McGregor X 이론과 Y 이론

Douglas McGregor는 사람에 대한 두 가지 대조적인 관점을 제시하였다. 사람을 부정적으로 바라보는 첫째 관점은 X 이론이라 명명하였고, 긍정적으로 바라

보는 둘째 관점은 Y 이론이라 명명하였다. 경영자가 종업원을 관리하는 방식을 관찰한 후 McGregor는 경영자가 사람의 본성에 대해서 일정한 전제를 갖고 있으며, 이러한 전제를 근거로 종업원 관리가 이루어지는 것을 발견하였다.

X 이론적 관점을 지닌 경영자는 다음과 같은 전제를 갖고 있다.

1. 조직 구성원은 본래 일하기를 싫어하며, 할 수만 일을 피하려고 한다.
2. 조직 구성원은 일 하기를 싫어하기 때문에, 강압적으로 통제하고 위협을 가해야만 원하는 목표를 달성할 수 있다.
3. 조직 구성원은 책임을 지려고 하지 않으며, 공식적인 지시를 기다린다.
4. 조직 구성원은 대부분 일과 관련된 요소에서 안전을 가장 중요하게 생각하며, 일에 대한 의욕이 없다.

인간에 대해서 부정적인 관점을 지이고 있는 X 이론과는 대조적으로 Y 이론적 관점을 지닌 경영자의 가정은 이렇다.

1. 조직 구성원은 일도 여가처럼 좋게 받아들일 수 있다.
2. 목적에 동의하기만 한다면 사람은 스스로 알아서 일을 수행한다.
3. 사람은 누구나 책임을 받아들이고 또 책임을 지고 싶어 한다.

혁신적인 결정을 내리는 능력을 지는 사람은 매우 많다. 일부 경영층만 그러한 능력을 지니고 있다는 생각은 잘못이다.

McGregor의 분석이 동기부여에 주는 시사점은 무엇일까? 해답은 Maslow가 제시한 틀에 잘 나타나 있다. X 이론은 저차원의 욕구가 사람들은 지배하는 것으로 보는 반면에, Y 이론은 고차원의 욕구가 사람들을 지배한다고 여긴다. McGregor 자신은 Y 이론이 더 타당한 관점이라고 생각하였다. 그래서 그는 참여적 의사결정, 도전적이고 책임이 부여되는 직무 설계, 집단 관계의 개선 등이 종업원의 직무 동기부여를 극대화하는 데 도움이 된다고 생각하였다. 이러한 McGregor의 제안을 수용하기 위해서는 실증적인 뒷받침이 필요하다. 그렇지만 어느 관점이 맞는지를 뒷받침해 주는 증거는 없으며, Y이론을 수용하고 그에 따라서 행동할 때 종업원의 동기부여가 높아진다는 증가도 없다. [21]

---

21) 김관점, 박노윤, 설현도(2010), 『Esentials of Organitional Behavior』, 서울: 시그마프레스, p.109.

2. 임금

2.1 임금의 개념

임금(wage)은 근로기준법 상에 사용자가 근로의 대상으로 근로자에게 임금 봉급 기타 여하한 명칭이든지 지급하는 일체의 금품이라고 정의되어 있다. 광의로는 정기적으로 지불되는 통상의 임금 및 급료 등의 적 지급 외의 수당, 상여 등 각종의 임시적 지급까지 포함한다. 협의로는 각종의 임시적 지급을 제외한 경상적 지급만을 의미한다. 따라서 근로의 대가로 근로자에게 지급되어야만 임금이며, 의례적·호의적 성격의 경조비 및 출장비 등은 임금이 아니다.

2.2 임금제도

임금의 배부기준에 따라 직무급, 연 공급, 성과급 등 있다. 직무급은 직무의 가치를 기준으로 하는 것이며, 연공급과 직능급은 근로자의 가치를 기준으로 하며, 성과급은 성과가치를 기준으로 하는 것이다. 배부절차는 개인의 임금격차를 결정하는 공정한 절차를 의미한다.

가. 직무급

직무급은 기업 내에 존재하는 직무들을 평가하여 상대적인 가치의 크기에 따라 임금을 결정하는 것이다. 이를 위해 직무평가를 실시하는데, 개별직무의 기업목표 달성에 대한 공헌도, 수행상의 난이도, 작업환경 등을 조사하여 직무들의 상대적인 가치를 평가한다.

① 연공급

연공급은 근로자의 근속연수를 기존으로 임금의 크기를 결정하는 것이다. 근속연수가 많은 근로자가 근속연수가 적은 근로자보다 많은 임금을 지급하는 것이 공정하다는 것이다. 이때의 근속연수는 일반적으로 학력수준과 타 기업에서의 근속연수까지도 고려된다. 장기근속이 숙련과 비례하는 기업에서 적합하다.

② 직능급

직능급은 근로자가 보유하고 있는 직무수행능력을 기준으로 임금을 결정하는 것이다. 연공은 같지만 직능이 다른 경우 임금이 다를 수 있고, 직무가 동일하더라도 하였는데, 이는 연공급에서 연봉제 (능력중시형 임금제도)로 전환되는 과도기에 도입되었다.

③ 성과급

성과급은 근로자가 달성한 성과를 기준으로 임금을 결정하는 것이다. 성과급을 임금의 공종성을 확보할 수 있는 임금체계로 여기는 이유는 임금은 기업이 창출한 부가가치의 일부이며, 부가가치는 성과에 의하여 발생하는 것이기 때문이다. 위에서 살펴본 직무급, 연공급, 직능급은 고정급인데 비해, 성과급은 성과에 연동되는 변동급이다. 따라서 성과급은 근로자의 성과에 따라 임금이 변하는 것이다.

2.3 임금형태

임금형태는 임금의 계산 및 지불방법에 관한 것으로 종업원의 적업의욕의 향상과 직접적으로 관련돼 있어서 그 적용에 합리성이 요구된다. 임금형태는 시급제, 일급제, 주급제, 월급제, 연봉제 등이다. 연봉제 역시 임금을 지불하는 형태의 하나이나, 근로자의 전년도의 능력, 실적, 공헌도를 평가하고 이를 기준으로 연간 이금수준을 결정하는 능력중시형 임금지급체계로서 개인의 역량과 업무성과에 따라 임금이 차별화되는 직무성과급제도로 인식되고 있다. [22]

3. 복리후생

3.1 복리후생의 개념

22) 김남민(2012), 『인적자원관리 전략』, 서울: 이룸나모, p.240.

복리후생(employee benefits and services)이란 종업원의노동과 직접적으로 연결되지 않은 간접적 보상으로 기업이 종업원의 생활의 안정과 질을 향상시키기 위해 종업원과 그 가족에게 제공하는 직접적 보상인 임금 이외의 모든 보상과 서비스를 말한다. 종업원 급부(benefits), 종업원 서비스(services)로서 작용하며, 사회적 임금이자, 부가급부(fringe benefits)로서 성격을 지닌다.

3.2 복리후생제도

기업에서 제공하는 복리후생의 범위는 국가별 경제발전의 단계, 노사관계의 특성, 사회보장제도의 실시 정도 등에 따라 매우 광범위한 영역을 포함하고 있다. 또한 복리후생의 주체나 구체적인 성격 및 내용에 따라서도 여러 가지의 행태로 구분되기 때문에 이를 획일적으로 명확하게 분류하기란 매우 힘들다고 할 수 있다. 따라서 여기서는 복리후생의 유형을 기업의 임의성을 기준으로 법정 복리후생제도의 비법정 복리후생제도로 분류하여 살펴보기로 한다.

1) 법정 복리후생제도

(1)보험료 지원

① 의료보험료 지원

② 연금 보험료 지원

③ 산업재해보상보험 지원

④ 고용보험료 지원

2) 비법정외 복리후생제도

① 퇴직금제도

② 공로보상설

③ 임금후불설

④ 생활보장선

4. 승진

4.1 승진의 개념

승진(promotion)은 기업에서 종업원을 현재 수행하는 직위보다 더 높은 직위로의 이동을 의미한다. 승진은 기업에서 수직적 이동, 즉 종업원의 직무서열 또는 자격서열의 수직적 상승을 의미한다.

4.2 승진제도

직무주의는 직무능력을 중심으로 하는 구체적인 것인 데 반하여, 연공주의는 신분을 중심으로 하는 포괄적인 것이라 할 수 있다. 여기에 따라 승진제도의 구체적인 유형으로서 직계승진제도, 연공승진제도, 자격승진제도, 대용승진제도를 들 수 있다.

① 직계승진제도

직계승진제도는 직무 주의적 능력주의에 입각하여 직무의 분석·평가·등급 등이 끝나 직위관리체제가 확립되면 그 직무의 자격요건에 비추어 적격자를 선정·승진시키는 방법이다. 직계승진제도를 합리적으로 운영하기 위해서는 피고용인의 능력구성과 직계구성이 일치되도록 해야 한다.

② 연공승진제도

이는 근무 연수, 학력, 경력, 연령 등 종업원의 개인적인 연공과 신분에 따라 자동적으로 승진시키는 연공주의에 의한 승진유형이다. 그러므로 앞에서 말한 직계승진제도와는 대조적이다. 이 제도는 비록 동양에서 많이 적용되어 왔으나 합리적이고 능률적이지 못하여 이익공동체의 성격을 띤 산업 사회에서는 점차적으로 쇠퇴하여 가고 있다.

③ 자격승진제도

이 제도는 연공과 능력, 즉 직무주의와 사람주의를 절충시킨 것이다. 이는 사람주의의 장점을 살리면서 직무주의의 합리성을 가미시킨 것으로서 승진에 인정한 자격을 설정해 놓고 그 자격을 취득한 사람을 승진시키는 제도이다. 즉, 담당하는 직무내용과는 관계없이 각인에게 갖추어진 인적 자격요건에 따라서 경영내의 공식적인 자격을 인정하고, 상급의 처우 단위로 승진시키는 방법이다[23].

제 2 절 직무태도에 관한 이론적 고찰

23) 전정판(2000), 『현대 인사관리론』, 서울: 박영사, p.370.

1.직무만족

1.1 직무만족의 개념

직무만족(job satisfaction)은 직무와 관련된 태도의 하나로 어떤 개인이 담당하는 직무가 자기의 가치관이나 신념, 욕구 등의 수준과 일치함으로써 직무자체에 대한 감정적, 정서적인 만족상태를 의미한다. 이것은 작업 자체나 임금, 승진기회, 감독, 동료, 작업환경 등에 대하여 얼마나 만족하느냐를 나타내는 감정적 표현으로 직무수행에 중대한 영향을 미친다. 이러한 직무만족은 직무를 통해 얻게 될 기대와 실제 직무로부터 제공되는 조건간의 일치에 의해 결정된다. 종업원이 직무로부터 얻게 되는 만족은 내재적 만족과 외재적 만족으로 분류된다.

- 내재적 만족 - 직무의 난이도, 도전감, 중요성, 다양성, 동료작업자와 의 관계 등 직무자체의 내재적 가치에서 오는 만족감이다.
- 외재적 만족 - 보상, 작업환경, 직무와 관련된 승진, 직무수행의 결과에 따라 직무 이외에서 부여되는 보상가치에 대한 만족을 의미한다. 24)

1.2 직무만족 이론

Weiner(1991)가 동기 이론에서 제시한 개념은 직무 만족 이론을 구성하는 데도 도움이 되었다. 원래 작업 동기와 직무 만족은 매우 밀접한 관련이 있는 개념이기 때문에, 동기 이론이 직무 만족 이론의 발정에 병행되어 나타난 것은 자연스럽다고 볼 수 있다(Landy,1989). 동기는 즐거움을 추구하고 고통을 회피하려는 쾌락주의(hedonism)와 연관되어 있으므로, 만족이나 불만족 상태라는 것은 즐거움이나 고통의 표현과 유사한 상태라고 볼 수 있다. 그러므로 이러한 즐거움의 표현인 직무 만족의 상태는 동기적 상태를 의미한다고도 볼 수 있는 것이다. 개인 내의 어떤 욕구의 출현이 그 개인에게 특정 행위를 하도록 추진시킨다는 가정을 한 기계적 관점의 이론들은 개인 내의 어떤 욕구가 만족을 형성시킬 것이라는 초기 직무 만족 연구의 설명과 매우 일치하는 이론이었다.

---

24) 김준식, 박민생, 차대운, 김정수(2007), 『조직행도론』, 대구: 대명, p. 127

초기의 직무만족 이론은 한 개인이 자신에게 중요한 욕구를 충족했다면 그 사람은 만족 상태가 될 것이라는 가정을 하고 있었던 것이다. 비록 Schaffer(1953)와 같은 초기 연구들은 직무 만족을 힐 수 있는 욕구들을 자세히 기술하지는 않았지만, Herzberg는 동기 요인 욕구가 Maslow의 자존감, 자기실현의 욕구와 같이 상위 욕구에 속해 있는 반면 위생 요인 욕구는 안전의 욕구, 사회적 욕구와 같이 하위욕구에 있다고 보았다. Herzberg가 욕구들은 좀 더 상세히 범주화하긴 했지만, 그의 2요인 이론이 기계로서의 인간의 관정을 지닌 동기 이론임은 분명하다. 1960-1970년대의 인지심리학의 돌풍은 동기 이론에까지 영향을 미쳤다. 즉 과학자로서의 인간관을 가진 동기 이론이 주류를 이룬 것이다. 이 시기의 동기 이론은 개인에 대한 자료 수집 및 분석과 같은 통계적 분석 방법에 초점을 맞추었으며. 당연히 직무 만족 이론애서도 같은 형태를 보였다. 이시기의 대포적인 두 가지 직무 만족 이론은 Porter와 Lawler(1968)의 직무만족 이론과 Locke(1976)의 가치 이론 (value theory)이다. Porter와 Lawler의 직무 만족 이론에서는, 전반적 직무만족이란 직무로부터 나올 것이라고 개인이 믿는 여러 요소들을 총합한 결과라고 보았다. 이와 유사하게, Locke도 직무만족의 가치 이론을 제안하였다.

직무만족의 가치 이론에서 사람들은 임금, 승진 가능성과 같이 직무가 갖고 있는 여러 요소들 중에서 자신에게 상대적으로 중요한 요소에 가치를 두고, 이 가치 있는 요소에 의해 직무만족은 영향을 받게 된다고 보고 있다. 예를 들어 한 사람이 높은 임금에 가치를 두고 있다면, 실제 임금 수준은 그 개인의 전체적 직무만족에 영향을 미치게 된다고 본다. 유사하게, 한 개인이 승진에 대해 무게를 두지 않는다면, 직무를 통한 승진 가능성은 그 개인의 직무만족에 별 영향을 미치지 못한다고 볼 수 있다. [25)]

1.3 보상과 직무만족의 관계

장헌문, 백유성, 권오영(2010)는 보상만족이 직무만족에 영향을 주는 요인이라 주장을 지지하였다. 이 연구에서는 학교조직을 연구대상으로 교직원들의 보상

25) 전정판(2000), 『현대 인사관리론』, 서울: 박영사, p.370.

만족이 직무태도에 미치는 영향을 확인하기 위해 실시되었고 복리후생만족을 높게 지각할수록 직무만족은 높아지는 것으로 나타나는 결과 복리후생이 직무만족이 직무만족에 영향을 미치는 것을 보고하였다.[26)]

교직원들이 복리후생만족을 높게 지각할수록 직무만족은 높아지는 것으로 나타났다. 이는 복리후생이 높으면 직무만족도는 높아진다고 주장한 Locke(1976)의 연구를 보고하였다. 이와 같은 연구는 임금만족도가 직무만족도에 긍정적인 영향을 미친다고 주장한 안세길(2007)의 연구결과와 유사하게 나타나는 것을 보고하였다.

한편, 국내연구에서는 복리후생이 직무만족과의 관계에 대한 설명력을 향상시킬 수 있는 중요한 요인으로 보고, 종사원이 지각하는 복리후생과 직무만족 사이에는 정 (+)관계가 있음을 밝히고 있다. (김정환, 2002; 윤도영, 2003; 간윤호, 2009).이러한 선행연구결과에 의해 복리후생(금전적 보상)이 직무만족에 정(+) 영향을 미칠 것으로 추론되므로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

2. 직무몰입

2.1 직무몰입의 개념

조직몰입(job involvement)은 조직에 대한 종업원의 정서적 애착이라고 정의하고 있다(Kelma, 1958). Mowday, Steer 및 Porter(1979)는 조직 몰입을 한 개인이 특정 조직에 관여 또는 애착을 갖거나 그 조직과 동일시하려는 상대적 강도로 정의하고 있다. 또한 가장 많이 사용하고 있는 조직 몰입 설문지(organizational commitment questionnaire, OCQ)(Mowday, Steers, &Porter, 1979)에서도 조직 몰입을 조직 가차의 수용과 내면화, 조직을 대신해 노력을 기울이는 정도, 개인이 조직 멤버십을 유지하려는 욕구로 정의하고 있다.

좇기 몰입의 3요인

조직 몰입 개념이 단일 개념인가에 대해 많은 논란이 있어 왔지만(Allen &

26) 장헌문, 백유성, 권오영(2010), 「보상만족이 직무태도에 미치는 영향」, 『동계학술대회 논문집』, 한국업경영학회, p.1

Meyer,1996), 일반적으로 조직 몰입 개념은 다차원 개념으로 인식으로 인식되고 있다. 이러한 조직 몰입의 다차원 개념 모형 중 보편화된 모델은 Meyer와 Allen(1991)의 조직 몰입 3요인 모델이라 할 수 있다.
Meyer와 Allen(1991,1996,1997)이 제시한 조직 몰입의 3요인에는 종업원의 조직에 대한 정서적 애착과 일체감을 나타내는 정서적 몰입(affective commitment ,AC), 종업원이 자기의 조직을 떠나면 손해라는 지속적 몰입(continuance commitment, CC), 종업원이 한 조직을 위해 계속 재직하거나 충성을 해야 한다는 규범적 몰입이(normative commitment, NC)이 있다.

① 정서적 몰입

정서적 몰입이란 조직을 감정적 애착이나 조직에 대한 정서적 유대감의 관점에서 바라보는 것이다. 더 구체적으로 말하자면, 사람들은 자신이 속한 조직이 좋아서 정서적 애착을 형성하게 되며, 종업원은 좇깅르 대신해 조직 목표의 달성을 위해 정서적 행동적으로 조직에 몰입하게 된다는 것이다. 정서적 조직 몰입에 대한 또 다른 정의를 살펴보면, Buchanan (1974)은 도구적 기치를 떠나 순수하게 조직 자체나 목적과 가치에 대한 정서적 애착과 열정으로 정의하고 있다. 일반적으로 조직 몰입은 정서적 조직 몰입으로 볼 수 있다. 즉 정서적 몰입은 종업원의 조직에 대한 감정적 애착 및 조직 멤버십을 유지하려는 욕구나 조직에 관여된 상태로 볼 수 있기 때문에 정서적 몰입이 강한 사람은 그들이 조직을 원하기 때문에 계속 재직한다고 볼 수 있다.

② 지속적 몰입

지속적 몰입은 조직 이직과 관련된 비용의 관점에서 조직 몰입을 보는 것이다. 즉 지속적 몰입은 조직과 종업원 간의 정서적 측면보다는 계산적이거나 교환적 측면을 고려한 몰입입이나(Chen & Fransisco, 2003). 여기서 계산과 교환의 대상이 되는 것은 종업원이 조직에 몰입하는 데 필요한 개인적 이익과 관심사들이다. Allen과 Meyer (1990)는 지속적 몰입을 이직과 연관된 비용 (손실) 지각이

나 다른 대안의 부재로부터 생길 수 있는 조직 재직 행위의 영속성으로 정의하고 있다. 즉 종업원은 조직 재직 생활에 수반되는 부수적 보수나 이익 (임금, 연금, 퇴직금, 지위)을 축적하기 위해서나 조직 이직에 따른 손실을 피하기 위하여 혹은 다른 직업 선택의 대안이 없기 때문에 지속적으로 조직에 몰입하게 된다는 것이다(Meyer, Stanley, Herscovitch, & Torolynytsky, 2001). 지속적 몰입은 종업원 자신이 조직을 필요로
하기 때문에 재직한다고 본다. 정서적 몰입과 비교할 때, 지속적 몰입의 발달을 설명하는 것은 상대적으로 더 간단하다. 지속적 몰입에 대한 대부분의 설명은 인간을 행위 과정에 몰입시키는 기제 개념인 Becker의 **부수적 혜택**(side bets)개념에 의존한다. 예를 들어 한 사람이 앞으로 지속적으로 잃을지도 모를 도박에 돈을 건 경우, 그 사람은 언젠가 한 번에 대박이 터질 것이라는 기대로 도박 행위에 몰입하게 된다.

③ 규범적 몰입

이는 조직 몰입을 조직 재직에 대한 의무라고 보는 관점이다. Meyer와 Allen (1991)의 조직에 대한 **규범적 몰입** 혹은 평생 몰입은 한 개인이 재직 기간에 따른 지위 상승이나 회사가 그에게 주는 만족이나 보상과는 상관없이 그 회사에 지속 재직하는 것이 옳다고 믿거나 도덕적인 규범 때문에 나타나게 된다고 보았다. 이러한 몰입에 대한 규범적 관점은 Fishbein과Ajzen 모델(1974)의 주관적 규범이나 Triandis(1982) 모델의 개인적 규범과 같이 개인의 내재화된 도덕적 의무나 규범이 조직행동을 보다 잘 예언할 것이라고 가정하고 있다. Meyer, Stanley, Herscovitch, Torolynytsky(2001)는 조직에 대한 재직 의무감은 조직 입사 전 개인에게 영향을 미치는 사회적 규범이 내재화한데서 비롯된다고 보았다. 즉 규범적 몰입은 입사 전 개인이 선험적으로 경험한 가정교육이나 문화적 사회화 과정이나 조직 문하의 체험을 통해서 이루어진다고 할 수 있다(Chen % Fransisco, 2003).

정서적 몰입이나 지속적 몰입에 비해 규범적 몰입에 대한 연구는 상대적으로 적다. Meyer와 Allen(1997)은 종업원의 개인적 특성과 종업원이 조직과 교류하는

특성들이 규범적 몰입 발달에 영향을 미칠 수 있다고 했다. 아마도 규범적 몰입에 가장 영향력 있는 결정적 요인은 조직이 그들의 종업원들을 대우하는 방식을 것이다. 처음 조직에 입사하면, 종업원은 조직과 암묵적 계약 혹은 심리적 계약을 맺게 된다.

2.2 조직 몰입의 관련 변수

직무 만족과 마찬가지로, 조직 몰입도 직무 및 조직 태도와 관련된 변수들로 인해 관심을 받아 왔다. 특히 여기에서는 조직 몰입과 관련되어 있는 선형 변수인 직무 태도 변수와 결과 변수들로 알려진 결근, 이직, 직무 수행과의 관계를 검토한다.

직무태도 변수: 정서적, 지속적, 규범적 좇기 몰입은 여러 가지 직무 및 조직 태도 변수와 깊은 연관성이 있다. 우선 정서적, 지속적, 규범적 조직 몰입과 직무 만족과의 연관성을 살펴보면, 직무 만족 개념이 자신이 맡은 직무에 대해서 일반적으로 느끼는 정성적 평가이기 때문에 좇기에 대해서도 유사한 정서적 반응을 반영하는 정서적 몰입에 영향을 미치게 된다고 보고 (Allen&Meyer, 1996; Chen& Stockdale,2003). 도한 직무 만족은 조직에 대한 만족과 경영진에 대한 만족까지 확장할 수 있기 때문에 규범적 몰입까지도 형성할 수 있다(Meyer, 1997). Meyer, Stanley, Herscovitch 및 Torolynytsky (2001)는 임금에 대한 만족, 동료 만족, 복리후생 만족과 같은 직무의 단면적 만족은 직무를 통해서 갖게 되는 긍정적 경험을 바탕으로 정서적, 규범적 몰에 영향을 미치지만 지속적 몰입에는 약한 부정적 영향을 미치거나 별 관련성이 없다고 했다. Mathieu 와 Zajac(1990)의 통합 분석에서는 정서적 몰입과 직무 만족과 조정 상관계수는 .53이러고 밝혔으며, 직무 관여와는 .36, 경력 몰입과는 .27, 노조 몰입과는 .24, 그리고 스트레스와는 -.29의 상관계수를 보이고 있다고 했다. Hackett, Lapoerre 및 Hausdorf(2001)도 공분산 구조 분석을 통해 정서적 몰입이 직무 관여에 직접적인 영향을 미침을 검증했다. Meyer등 (2001)은 통합분석 연구를 통해 정서적, 규범적 조직 몰입이 직무 관여를 설명하고 있으나 지속적 몰입과는 연관성이 없다고 했다.[27)]

2.3 보상과 조직몰입의 관계

조직차원에서 구성원들의 조직몰입이 주목받는 이유로는 조직몰입 수준이 높은 개인은 성과 제고를 통해 보수, 수당, 승진 등의 외적 보상을 받는 한편, 직무만족, 동료와의 원만한 관계 등의 내적 보상도 받을 수 있으며, 조직도 조직구성원의 업무성과 향상과 이직, 결근, 지각 등의 퇴장행태(withdrawal behavior) 감소를 통해 생산성을 높을 수 있게 된다(이상회, 2005). 궁극적으로는 사회전체의 생산성을 향상시킴으로써 조직몰입은 개인, 조직, 사회 모두에게 긍정적인 영향을 미치게 되는 것이다(Bl며,1986).

서철현과 김상범(2004)은 호텔종업원이 지각하는 보상만족이 종업원의 조직몰입에 미치는 영향을 호텔종업원 336명을 대상으로 실증 분석하였다. 이 연구에 따르면 종업원들의 보상만족 요인들은 조직몰입에 중요한 영향을 미친다는 점이 드러났다. 반면 임금수준만족과 조직후원인식 간에는 부(-)의 관계가 있는 것으로 드러났다. 이들은 이러한 현상의 원인을 호텔종업원의 저임금 구조에서 찾고 있다. 그렇지만 이와 같은 평면적 해석은 보다 심도 있는 추가연구를 통하여 다시 탐구해 볼 문제라고 판단된다.

27) 김원형(2009), 『조직심리와 행동의 이해』, 서울: 시그마프레스, p.215.

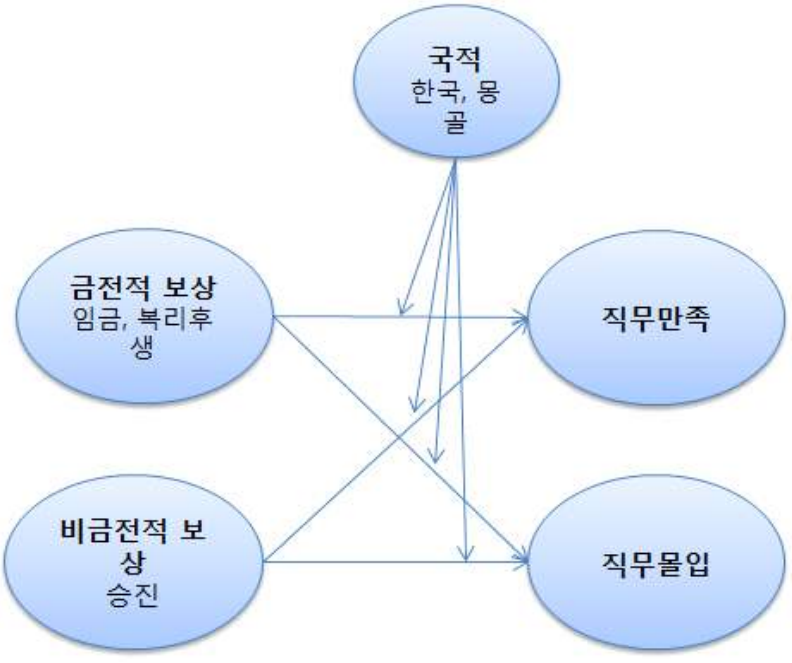
제 3 장 연구 모형 및 가설 설정

본 장에서는 앞장에서는 이론적 고찰들을 중심으로 실증 연구를 위한 연구의 기본모형 및 가설을 설정하였다. 도한 연구모형 내에서 고려되고 있는 변수들의 조작적 정의와 측정도구를 제시하였다.

제 1 절 연구 모형의 설계

본 연구는 근무 하시는 직장 대상으로 이러한 문제의식 하에 보상을 비금전적보상과 금전적 보상으로 구분하였고 금전적 보상은 임금, 복리후생 하위 요소로 하고, 비금전적 보상은 승진 하위 요소로 하였고 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향을 실증하고자 한다. 임금, 복리후생 과 승진이 직무결과에 미치는 영향을 규명하는데 있어, 종속변수로는 직무만족과 조직몰입 중 하나인 정서적 몰입을 선택하였고 국적을 조절변수로 설정하였다.

〈그림 3-1〉보상 관련 연구모형



제 2 절 연구가설의 설정

본 연구는 이러한 문제의식 하에 보상은 개인적 특성에 따라 비금전적 보상, 금전적 보상 효과가 달라진다, 금전적, 비금전적 보상 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지, 어떤 보상이 더 효율적으로 하고 직무태도에 영향을 주는 것을 살펴보고자 하는 데 목적이 있다. 직무만족은 종업원이 직무로부터 얻게 되는 만족은 내적 만족 (직무의 난이도, 도전감, 중요성, 다양성, 동료작업자와의 관계 등 직무자체의 내재적 가치에서 오는 만족감) 과 외재적 만족(보상, 작업환경, 직무와 관련된 승진, 직무수행의 결과에 따라 직무 이외에서 부여되는 보상가치에 대한 만족감)으로 분류된다.

1. 금전적 보상과 직무태도

직무몰입에 대한 연구는 이미 1960년대부터 미국에서 시작되어 이후 꾸준히 연구 되어 왔다. Lodahl & Kejner(1965)는 직무몰입 개념과 척도를 정교하게 다듬었고, 이후 Saleh & Hosek(1976)은 기존 연구를 검토하고 요인 분석을 실시하여 나름대로의 개념 정의를 시도하였다. Knoop(1995)에 의하면, 구성요소별 직무만족 중 작업에 대한 만족과 승진기회에 대한 만족이 직무몰입과 상관관계를 보이는데, 이를 유추하여 생각해 보면 조직 구성원이 그가 소속한 집단(근무 부서)에 만족할 경우 직무에 몰입할 것으로 예상된다. 한편 한국에서도 1990년대 초부터 직무몰입에 대한 연구가 시작되어 (김병섭,1994) 지난 10여년간, 특히 최근 년에 상당수의 연구가 이루어졌다.

정서적 몰입(affective commitment)은 사람들이 자신들의 조직에 대해 감정적 애착과 자부심을 지니며 조직을 자신과 동일시하는 것이다(Allen & Meyer,1990). 계속적 몰입(continuance commitment)은 개인이 자기의 조직을 떠나면 자신에게 손해라고 인식하여 몰입하는 것이다. 개인의 조직 생활에 수반되는 부수적 보수나 이익을 계속 얻기 위하여, 조직 이직에 따른 손실을 피하기 위하여 혹은 다른 직업 선택의 대안이 없기 때문에, 계속적으로 조직 생활에 몰입하는 것이다(Meyer et al., 2002: Allen & Meyer, 1990). 규범적 몰입(normative

commitment)은 개인이 한 조직을 위해 계속 재직하거나 충성을 하는 것이 당연하다는 의무감을 말한다(Allen & Meyer, 19990). 사회적 자본이론에 기반한 기존 실증연구들은 대체로 임금, 복리후생, 승진과 보상만족간의 정 (+)의 관계를 보여주고 있다.

서철현, 양진연, 문상정(2012) 호텔 종사원들이 지각하는 복리후생제도가 직무만족, 직무몰입, 이타적 행위에 어떠한 영향을 미치는가는 영구하였다. 통계 분석 결과 복리후생제도 (급부지원, 문화지원, 생활지원) 가 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 호텔종사원이 복리후생을 높게 지각할수록 종업원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다는 결과는 Mottaz(1988)와 Meller와 Monge(1986), Heshizer(1994)의 연구 동일하게 제시되는 것으로 나타났다. 조직몰입은 크게 정서적 몰입, 계속적 몰입과 규범적 몰입의 세 가지로 구분된다. (Allen % Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991).

장헌문, 백유성, 권오영(2010)는 교직원들의 보상만족이 직무태도에 미치는 영향을 확인하기 위해 실시되었고 복리후생만족을 높게 지각할수록 직무만족은 높아지는 것으로 나타나는 결과 복리후생이 직무만족이 직무만족에 영향을 미치는 것을 보고하였다. 교직원들이 복리후생만족을 높게 지각할수록 직무만족은 높아지는 것으로 나타났다. 이는 복리후생이 높으면 직무만족도는 높아진다고 주장한 Locke(1976) 의 연구를 보고하였다. 이와 같은 연구는 임금만족도가 직무만족도에 긍정적인 영향을 미친다고 주장한 안세길(2007)의 연구결과와 유사하게 나타나는 것을 보고하였다.

한편, 국내연구에서는 복리후생이 직무만족과의 관계에 대한 설명력을 향상시킬 수 있는 중요한 요인으로 보고, 종사원이 지각하는 복리후생과 직무만족 사이에는 정 (+)관계가 있음을 밝히고 있다. (김정환, 2002; 윤도영, 2003; 간윤호, 2009).이러한 선행연구결과에 의해 복리후생(금전적 보상)이 직무만족에 정(+) 영향을 미칠 것으로 추론되므로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

서철현, 양진연, 문상정(2012) 호텔중사원이 복리후생은 높게 지각할수록 종사원의 직무만족에 정 (+) 역할을 미친다는 결과는 Williams등 (2002)의 연구와 통일하게 제시되는 것으로 나타났다.정봉명, 이호길(2008) 호텔 종사원의 승진역할이 직무만족에 미치는 영향에 있어서는 승진역할에 대한 변수로서 승진불안과

승진정체는 직무만족에 매우 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Meyer와 Allen(1991)의 승진불안에 대한 연구에서는 과거의 승진과 관련하여 승진누락경험과 승진에 대한 불안감이 높을수록 직무만족이 낮게 나타나는 갓으로 조사되었는데, 본 연구의 호텔기업 종사원을 대상으로 실시된 것과 동일한 연구결과가 도출되었다. 또한 Milliman(1992)과 Davenport(1993)의 승진정체에 대한 연구에서는 승진정체에 대한 지각이 높을수록 전반적인 직무만족에 부정적 관계가 있음을 재확인하였다.

〈가설1〉 보상만족과 한국, 몽골 종업원들의 개인태도 관계는 종업원들의 직무만 족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

1-1) 금전적 보상(임금, 복리후생)은 직무만족에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

1-2) 금전적 보상(임금, 복리후생)은 정서적 몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

2. 비금전적 보상과 직무태도

이성신(1992)과 지경이(2005)의 연구에서는 실질적인 승진경험이 조직과 직무에 대한 태도에 영향을 미치고 있으며, 연구결과 승진불안의 결과변수로 조직몰입, 직무성과, 직무만족, 내재적 동기부여, 이직의도 등을 도출하였다. Meyer와 Allen(1991)의 연구를 통해 볼 때, 조직원들이 조직의 목표에 기여하고자 하는 의도는 감정적 몰입과 정의 상관관계가 있으며, 승진과 성과 에 대해서는 감정적 몰입과 정의 상관관계를 보여준다고 하였다. 정봉명, 이호길(2008) 연구결과 승진역할은 승진정체는 직무만족에 매우 중대한 유의성을 가지는 것으로 판명되었다. 이러한 연구결과는 지경이(2005), 이성신(1992) 등의 연구결과와 동일하게 규명되었다. 이회빈(1989)의 K사의 승진에 과한 연구에 의하면, 설문조사 결과 응답자의 73%가 승진문제로 고민이나 직장생활에서 회의를 느껴 본 경험이 있는 것으로 조사되었다. 또한 선행연구들은 실질적인 승진경험이 조직과 직무에 대한

태도에 영향을 미침을 밝히고 있다(Landau & Hammer, 1986; Meyer & Allen, 1991; Veiga, 1981). 이들의 연구를 검토한 결과, 승진기대의 결과 변수들은 주로 조직몰입, 직무성과, 직무만족, 내재적 동기부여, 이직의도 등이었다(조소양,1998).

〈가설2〉 보상만족과 한국, 몽골 종업원들의 개인태도 관계는 종업원들의 정서적 몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

1-1) 비금전적 보상(승진)은 직무만족에 정 (+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.
1-2) 비금전적 보상(승진)은 정서적 몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

〈가설3〉 보상의 국적에 따라 금전적 보상만족이 직무태도의 관계가 달라질 것이다.

1-1) 금전적 보상이 직무만족에 영향을 미치는 것이 국적에 따라 차이가 있을 것이다.
1-2) 비금전적 보상이 직무만족에 영향을 미치는 것이 국적에 따라 차이가 있을 것이다.
1-3) 비금전적 보상이 직무태도에 미치는 영향이 더 클 것이다.

3. 직무태도

1920년 중반에, 오스트레일리아의 심리학자인 Elton Mayo는 및 조직심리학에 정서란 개념을 처음 도입했다(Griffin, Landy, & Mayocchi, 2003). Mayo는 공장에서 작업하는 종업원들은 분노, 공포, 조직으로부터의 의심과 같은 부적 정서들을 많이 경험하게 된다고 했다. Mayo의 연구 이전까지는 종업원의 행복에 대해 산업 및 조직심리학자나 경영진 모두가 거의 관심을 갖기 않았기에 참신한 자극제가 되었다. 즉 그 당시 산업 및 조직심리학자들은 종업원들은 오직 임금에

대해서만 관심이 있으며, 적어도 그들이 적절히 임금을 받는다고 지각했다면 종업원들은 행복해 할 것이라고 가정했었다.

Crockett(1955)는 직무만족과 수행 사이의 실질적인 관련성이 매우 적다는 연구결과를 내놓았고, 이에 반해 Herzberg, Mausner, Peterson 및 Capwell (1957)은 직무만족과 결근, 이직과 같은 반 생산적 작업행동은 명백한 연관성을 지니고 있다고 주장했다. Herzberg 등의 연구는 현대의 직무만족 이론과 동기 이론인 2요인을 형성하는 데 결정적 역할을 한 연구이기도 했다. 2요인 이론에서 Herzberg는 직무만족은 흥미 있는 일이거나 도전적 직무와 같이 직무의 내적 특성들로부터 생기게 되는 반면, 직무 불만족은 임금, 작업 조전과 같이 직무의 외적 특성에 의해 발생한다고 제안했다. 또한 Herzberg는 외적 요인들은 위생적 욕구를 충족시키는 반면, 내적 요인들은 동기적 요인들을 충족시킨다고 제안했다. Herzberg의 동기-위생 요인 이론은 직무 만족 연구들을 촉진시키는 데 있어 자극을 주었지만, 논리적인 면이나 (King,1970) 경험적이고 실증적인 면 (Hinsrichs&Mischkind, 1967) 모두에서 지지를 받지 못하는 연구로 밝혀졌다.

제 4 장 연구방법

제 1 절 자료 수집방법 및 표본의 특성

본 연구는 실증적 분석을 위한 자료 수집 방법으로 설문지를 이용하였다. 실증분석을 전행하기 위해 필요한 자료는 한국에서 한국인 직장 100명, 몽골에서 몽골인 100명 대상으로 설문조사를 통해 수집하였다. 설문지를 2013년 4월 10일부터 5월 10일 까지 설문에 응답한 대상자는 총 200명이었다.

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

본 연구에서는 직무만족, 정서적 몰입, 임금, 복리후생, 승진 변수를 측정하기 위하여 총 26문항으로 설문지를 실시하였다.

1. 금전적 보상

금전적 보상(monetary reward)은 현금, 수표, 기타 쉽게 통화로 통용될 수 있는 형태는 물론 현물 보상도 포함하는 형태가 되겠다. 현물보상은 종업원들이 필요로 하는 재화와 용역을 조직에서 대신 제공하는 형태가 되겠는데 첫째, 조직에서 대량구매에 따른 규모의 경제를 기할 수 있으며 둘째, 절세를 할 수 있고 셋째, 법률에서 정한 바 사용자의 의무적 사항의 이행을 할 수 있는 점에서 그 유용성이 있다. 이러한 현물보상에 대하여 개인종업원이 느끼는 가치부여의 정도는 나이, 성별, 혼인여부, 교육수준, 부양가족 수, 근속기간, 조직에서의 지위, 현재 수입 정도 등에 따라 다를 것이다.

1) 임금

임금(wage)은 근로 기준법 상에 사용자가 근로의 대상으로 근로자에게 임금

봉급 기타 여하한 명칭이든지 지급하는 일체의 금품이라고 정의한다. 광의로는 정기적으로 지불되는 통상의 임금 및 급료 등의 경상적 지급 외의 수당, 상여 등 각종의 임시적 지급까지 포함한다. 협의로는 각종의 임시적 지급을 제외한 경사적 지급만을 의미한다.

2) 복리후생

복리후생(welfare and benefit)이란 기업 종업원의 경제적 안정과 생활 질을 향상시키기 위해 제공되는 임금이나 제수당, 그리고 상여금 등 이외의 간접적인 급부를 말한다. 전통 적으로 복리후생은 오늘날 임금·노동시간 등의 기분적인 노동조건을 보완한 부차적인 노동조건이라고 이해되고 있다. 원래 기업에 있어서 종업원에 대한 복리후생 제도는 노동력을 확보하고 유지하기 위한 필요와 종업원의 생활을 향상시킨다는 의도에서 사용자의 자유의사에 의한 임의적 제도로서 산업사회의 발전과 특히 노사관계의 변화로 말미암아 우늘에는 사회복지의 차원에서 국가의 입법에 의하여 강제도는 법정제도로서의 성격을 띠게 되었고 사회보장제도와 밀접한 관계를 가지게 되었다(하영일,2005).

2. 비금전적 보상

비금전적 보상(non monetary reward)은 상황관련적 보상으로서 무형적이며 주로 심리적 보상과 관련이 있으며 행동과학자들의 연구에 의해 구성원의 성과향상에 유효하다고 제안한 보상항목들로 이해되고 있다.

1) 승진

승진(Promotion)이란 하위직급이나 계급에서 상위직급 또는 계급으로 이동하는 것을 뜻한다(George Eastman,1989). 즉 승진은 하위직급에서 직무의 책임도와 곤란도가 높은 계급으로의 수직적인 인사이동을 의미한다. 일반적으로 더욱 높은 책임과 의무 증대를 수반하며 보수의 증대 및 더 큰 권한지위를 향유하는

것을 말한다(류재천,2007). 또한 승진은 단순한 직급의 상승이 아니므로 그 상위 직급에 상응하는 수행능력이 인정되었을 때만 승진자격을 부여한다고 본다.

3. 지구태도

직무태도는 특정 대상이나 상화에 대해 좋고 나쁨을 평가하는 개인의 일관적인 선유경향이며 특히 조직에서의 태도는 직무만족, 직무몰입, 조직몰입, 태도는 학습되며 성격(퍼스낼리티)과 매우 근접해 있다. 직무태도는 조직 내 인간 해동을 연구하는 중요한 변수로서 장기적으로 바람직한 직무태도는 바람직한 행동을 유도하여 좇기의 성과를 제고하는데 기여한다. 어떤 구체적 변화를 유도하기 위해서는 그 행위의 방향을 정하는 태도를 변화시키는 것이 필요하다고 여겨졌다.

제 3 절 자료 수집방법 및 표본의 특성

본 연구에서 사용한 설문지의 구성을 보면 〈표〉과 같다. 연구모형에서 밝힌 바와 같이 독립변수인 보상 유형은 금전적 보상 비금전적 보상으로 구분하였고, 금전적 보상은 임금(4문항)과 복리후생 (3문항)을 하위 요소로 하며, 비금전적 보상은 승진(3문항)을 하위요소로 하여 3 가지의 구성요인으로 측정하였다. 가가 설문지는 5점 척도를 사용하였다. 종속변수인 직무태도는 직무만족 (4문항), 정서적 몰입 (3문항) 2가지 구성요인으로 측정하였다.

〈표 4-1〉 설문지의 구성

측정변수			문항수	출처
독립변수	금전적 보상	임금	4	박상현 · 곽대영(2007)
		복리후생	3	
	비금전적 보상	승진	3	
종속변수	직무태도	직무만족	4	서철현(2000)
		정서적 몰입	3	왕설 · 차종석(2012)
통제변수	인구통계학적	성별, 연령, 학력, 근무기간, 회사규모, 상사국적,	6	

제 4 절 자료 분석 방법

본 실증연구를 위하여 설문지법을 이용하였으며, 실증조사는 2013년 4월 10일부터 2013년 5월 10일까지의 1개월이며, 한국에 있는 한국 직장인, 몽골에 있는 몽골 직장인을 대상으로 하였고, 각 기업의 직원들이 조사대상으로 실하였다. 본 연구는 SPSS(Statistical Package For Social Sciences) 19.0 for Window 통계 프로그램을 사용하여 통계분석 방법을 다음과 같다.

첫째, 표본의 일반적인 특성은 기술통계분석을 실시하였다. 빈도분석은 입력한 데이터들의 어떠한 분포적 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. 크론바호 알파계수(Cronbach's α)와 같은 신뢰도 계수를 계산해서 항목과 변수에 대한 신뢰도를 제공하였다.

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

넷째, 각 변수 간의 상관관계를 살펴보기 위하여 상관관계 분석(Correlation

Analysis)을 실시하였다.

다섯째, 연구 가설검증을 실시하기 위하여 다중 회귀분석 (Regression Analysis)을 통해 보상만족의 국적의 조절효과로 직무소진에 미치는 영향을 분석하였다. 마지막이로 종업원들의 국적이 보상만족과 직무태도 간의 어떤 영향에 미치는지 검증하기 위하여 조절회구분석(moderated regression analysis)을 실시하였다.

제 5 장 실증 분석 결과

제 1 절 표본의 일반적 특성

1. 표본의 인구통계학적 분석

본 연구에 두 한국 직장인 100명을 몽골 직장인 100명을 대상으로 실시한 결과는 〈표5-1〉과 같다.

전체 응답자 200명 중 한국인과 몽골인 각 200명을 대상으로 했으며 남성이 89명으로 44.5이고, 여성이 111명으로 55.5로 여성의 비율이 남성보다 높았으나 비슷 분포를 보였다. 연령에 대해서는 29세 이하는 64명으로 32%, 30세-39세가 68명으로 34%, 40세-49세가 97명으로 18.5%, 50세 이상 31명으로 15.5%것으로 분석 되어 그중 30세-39세가 가장 높은 비율(34%)로 차지하였고, 그 다음에 20세-29세 32%(64명), 40세-49세가 18.5%(37명)순서로 나타났다.

학력을 살펴보면 증졸 이하가 2명으로 1%, 고졸이 23명으로 11.5%, 전문대졸이 12명으로 6%, 대졸이 105명으로 52.5%, 대학원 졸이 58명으로 29%로서 전반적으로 교육정도가 높은 것으로 나타났다. 근속 연수 분포를 1-년-5년이 94명으로 47%, 6년-10년이 49명으로 25.4%, 11년-15년이 7명으로 3.5%로, 16이상이 50%명으로 25%로 나타났다.

회가 규모에 대해서는 50-300인이 114명으로 57%, 300이상 이 86명으로 43%로 나타났다.

〈표 5-1〉 설문 응답자의 표본 인구통계 적 특성

변수	항목	빈도(명)	비율(%)
국적	한국	100	50
	몽골	100	50
성별	남자	89	44.5%
	여자	111	55.5%
연령	20-29	64	32
	30-39	68	34
	40-49	37	18.5
	50 이상	31	15.5
학력	중졸 이하	2	1
	고졸	23	11.5
	전문대졸	12	6
	대졸	105	52.5
	대학원졸	58	29
근속면수	1-5	94	47
	6-10	49	24.5
	11-15	7	3.5
	16이상	50	25
회사 규모	50-300	114	57
	300 이상	86	43

제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석

측정도구의 신뢰도를 알아보기 위해 신뢰도 분석 (Reliability Analysis)을 이용한다. 신뢰성 검증이란, 진실한 값은 변화하지 않는다는 조건하에 측정항목을 일관성 (internal consistency) 있게 동일한 결과 가져올 수 있도록 측정하는 것을 말한다. 신뢰성을 검증하는 방법에는 반복측정 신뢰성(test-retest reliability)과 여러 가지 측정도구를 이용한 신뢰성 (alternative form reliability), 그리고 크론바하 알파계수(Cronbach's α) 등이 있는데, 본 연구에서는 측정한 변수들의 신뢰성을 검증하기 위하여 내적일과성을 측정하는 방법인 크론바하 알파검정(Cronbach's α)을 사용하였다. 크론바하 알파계수(Cronbach's α)는 일반적으로 0과 1사의 값을 가지는데 집단 수준의 경우 알파계수가 0.6이상이고 개인수준의 경우 0.9이상이면 신뢰도가 높다고 판단 할 수 있다. 알파계수가 0.6보다 작은 경

우는 내적 일관성이 결여된 것으로 판단하고, 사회과학 자료의 경우 신뢰도 계수에 대한 판단은 학자들 마다 차이가 있지만 0.7 이상면 신뢰성이 높다고 할 수 있다(Peter, 1979: Nunnany $ Bernstein,1994).

타당성(validity)이란 측정도구가 측정하고자 하는 개념·속성을 얼마나 정확히 측정하였는가를 나타내는 개념으로 타당성의 측정방법에는 내용 타당성(content validity). 기준 타당성(criterion related), 구성개념 타당성 (construct validity), 기준 타당성 (criterion related), 구성개념 타당성(construct validity)으로 구분된다. 측정도구의 타당성을 알아보기 위한 요인분석(Factor Analysis)을 이용한 이유는 다음과 같다. 첫째, 변수의 수를 축소시킨다. 요인분석을 통해 각 변수가 지고 있는 정보를 소수의 잠재적 요인으로 설명 하거나 여러 개의 관련 있는 문항들을 하나의 요인으로 묶어서 차후의 다른 분석에 사용할 수 있다. 둘째, 항목을 제거시킨다. 불필요한 문항이나 영향을 주지 못하는 문항을 제거 할 수 있다. 셋째, 변수들의 특성을 파악한다. 변수들이 상호도립적인 요인으로 축소되는데 변수들의 특징을 파악할 수 있다. 넷째, 측정도구의 타당성을 알 수 있다. 여러 개의 문항들이 요인분석 결과 특정한 요인으로 묶여진다는 것은 측정도구가 타당하다고 할 수 있다.

1. 신뢰성 분석

설문 문항들의 확실성과 유효성을 파악하기 위하여 신뢰도검증을 필요하다. 신뢰도란 독립된 측정방법에 의해 동일한 대상을 측정하였을 때 그 결과가 일관되게 나타나는 것을 의미한다. 본 연구는 리키드 5점 척도를 사용하며, 한 변수를 다항목으로 측정했을 때 항목들이 일관성 혹은 동질성을 갖는 가에 관한 내적일관성의 파악이 매우 중요한다. 일관성 있는 결과가 산출 될수록 그 척도의 신뢰성을 높다. 신뢰성을 파악할 목적으로 척도에 대한 내적일관성을 잘 설명할 수 있는 것은 “크론바하알파 (Cronbach's α)”이다 (송지준,2008). 따라서 본 연구에서 크론바하 알파계수로 설문문항의 내적일관성을 검증하였다.

〈표 5-2〉를 살펴보면 본 연구에서 고려하고 있는 변수들의 신뢰도 수준은 모두 0.6이상으로 나타난 신뢰성이 있다는 판단을 낼 수 있다.

〈표 5-2〉연구변수들의 신뢰성 분석 결과

측정 변수		문 항수	신뢰도 계수
금전적 보상	임금만족	3	0.879
	복리후생만족	3	0.873
비금전적 보상	승진	4	0.664
직무태도	직무만족	4	0.780
	정서적 몰입	3	0.735

2. 타당성 분석

타당도는 측정값의 진실성과 정확도를 말한다. 즉, 측정값이 개념을 얼마나 나타내고 있는 지를 설명하는 것이다. 모든 측정결과는 참값(True Score)과 오차(Error) 2개로 나누어지며 (Nunnally,1978), 측정결과의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위해서는 측정성의 오차를 최소화해야 한다. 측정도구의 타당성을 내용타당성, 기준타당성과 개념타당성으로 나뉠 수 있다(송지준,2008).이에 본 연구에서 사용된 설문문항들에서는 개념타당성을 검증하기 위해 각 변수에 대해 요인분석을 실시하였다. 변수에 대해 그 근거에 있는 공통적 차원을 확인함으로써 자료의 축소와 요약을 기본적인 목적으로 요인분석을 실시하였다(송지준,2008). 요인분석을 하기 전에 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy)와 Barnett의 구성형 검정(Barnett Test of Sphericity)을 이용하여 요인분석의 사용이 적합하였는지를 검증하였다. KMO값이 0.90이상이면 상당히 좋은 것이며 0.80이상이면 꽤 좋은 것이며, 0.70이상이면 적당한 것이며, 0.60이면 평범한 것이고, 0.50이하면 받아들일 수 없는 것으로 판정한다. 요인분석을 통하여 각 요인의 요인 적재값을 분석할 수 있다. 요인적재 값을 고려할 만한가에 대한 결정기준은 요인 적재값이 0.4이상이면 고려되어야 하면, 0.5이상 일 경우 매우 의미 있다는 것이다. 요인분석을 한 다음 설문문항들의 확실성과 유효성을 파악하시 위하여 신뢰도검증을 필요로 한다. 신뢰도란 독립된 측정방법에 의해 동일한 대상을 측정하였을 때 그 결과가 일과되게 나타나는 것을 의미한다.

본 연구에서 사용되는 척도는 리키드의 5점 척도이며, 이런 척도를 사용하고자 하는 경우, 한 변수를 다 항목으로 측정했을 때 항독들이 일관성 혹은 동질성

을 갖는 가에 관한 내적일관성의 파악이 매우 중요한다. 일관성 있는 결과가 산출 될수록 그 척도의 신뢰성은 높다. 신뢰성을 파악할 목적으로 척도에 대한 내적일관성을 잘 설명할 수 있는 것은 “크론바하알파(Cronbach's α)”이다 (송지준,2008). 따라서 본 연구에서 크론바하 일파계수로 설문문항의 내적일관성을 검증하였다

〈표5-3〉는 독립변수인 리더십 유형을 측정하는 모든 설문항목을 포함하여 설명적 요인분석을 한 결과이다. 보상만족 유형은 총 26개의 측정항목에서 모든 항목이 개념 타당성을 보여주었다. 보상 유형의 설문항목이 한 요인으로 묶이므로 이 요인으로 나타났다. 이것은 선행 연구결과의 이론구조와 동일하게 추출되었다.

〈표 5-3〉독립변수의 요인분석 결과

측성 항목	임금	직 무 만족	복 리 후생	정서 적 몰입	승진
우리 회사의 임금수준은 나의 업무를 고려할 때 적절하다.	**.85**	.13	.19	-.1	.08
나는 현재 우리 회사의 임금수준에 만족한다.	**.82**	.05	.26	.09	.12
우리 회사의 임금수준은 타 기업과 비교 시 적절하다.	**.78**	-.03	.25	.10	.12
나는 현재 우리 회사의 임금으로 생활하는데 별문제가 없다.	**.76**	.11	.23	.07	.15
나는 현재의 업무에 매우 만족감을 느낀다.	.02	**.80**	.14	.26	.11
나는 나의 일에서 즐거움을 발견한다.	.03	**.79**	.12	.09	.07
나는 이 직무들 계속해야 한다는 것이 좋다.	.12	**.68**	.11	.29	.07
나는 자주 나의 직무에 싫증을 느끼지 않는다.	.07	**.67**	-.12	.08	.20
나는 우리 회사의 복리후생 제도에 전반적으로 만족한다.	.35	.05	**.87**	.06	.11
나는 타 기업에 우리 회사의 복리후생에 만족한다.	.30	.04	**81**	.18	.16
우리 회사의 복리후생 제도는 공종하게 운영된다.	.33	.16	**.73**	.08	.12
나는 회사에 대해 강한 소속감을 느낀다.	.19	.23	.03	**.81**	.09
나는 진심으로 이 회사의 일을 나의 일처럼 느낀다.	.05	.25	.16	**.79**	.08
회사가 나한테 개인적 의미가 크다.	-.05	.38	.17	**.52**	.36
우리 회사에서 승진을 업무능력 및 실적에 따라 정해진다.	.22	.03	0.8	.26	**.73**
우리 회사의 승진정책은 공종하다.	-.02	.19	.12	-.05	**.72**
우리 회사에서는 노력한 만큼 승진기회가 있다.	.40	.19	.13	.13	**.64**
나의 승진, 직위와 관련한 우리 회사 내의 평가에 만족한다.	.32	.32	.15	.32	**.52**
고유 값	6.4	2.7	1.2	1.1	.95
분산설명력	36.	51.	56.	63.	68.
누적 분산설명	36.	51.	56.	63.	68.

제 3 절 변수간의 상관관계 분석

본 연구는 학교 조직 직장의 보상 만족이 직무태도에 미치는 영향에 대한 검증하기 위해서 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계분석은 모든 연구ㅜ가설에 사용되는 중요 변수들 간의 관계에 대한 강도를 나타내주기 때문에 피어슨 관련성에 대한 윤곽을 제공해 준다. 따라서 가설검증에 앞서 변수들 간의 상관관계를 분석하는 것은 모든 분석을 위한 선행조건이 된다. 또한 상관관계분석은 변수들 간의 관련성을 분석하기 위해 이용되며, 하나의 변수가 다른 변수와 어느 정도 밀접한 관련성을 갖고 변화하는지를 알아보기 위해 시용하다. 이런 관련성은 상관계수에 의해 나타낼 수 있고 , 상관관계수의 절대 값이 .200에서 .400사이면 상관관계분석 낮고, 800이상인 경우에는 종속변수에 미치는 각각의 영향을 구분할 수 없다고 판단 할 수 있다. 따라서 각 척도들에 대하여 서로의 상관관계가 어떤 방향이며, 하나의 변수가 다른 변수와 어느 정도 밀접한 관련성을 가지고 변화하는 가를 알아보기 위하여 상관관계분석을 실시한 결과는 다음 〈표〉과 같다.

〈표 5-4 〉 변수들의 기술통계량과 상관관계

	평균	표준편차	최소	최대	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 직무만족	3.44	.76	1.5	5	1										
2. 정서적 몰입	3.42	.88	1	5	0.58**	1									
3. 복루후생	2.82	.91	1	5	0.24**	0.33**	1								
4. 임금	2.73	.86	1	5	0.21**	0.25**	0.60**	1							
5. 승진	2.91	.87	1	5	0.44**	0.47**	0.42**	0.44**	1						
6. 연령	36.5	10.90	21	67	0.07	0.27**	*0.03*	0.14	0.06	1					
7. 근무연수	8.61	8.94	.08	40	0.13	0.26**	0.16**	0.25**	0.13	0.43**	1				
8. 학력	3.97	.95	1	5	0.19**	0.08	*0.04*	0.06	*0.02*	−0.12	0.07	1			
9. 회사 규모	2.43	.49	2	3	*0.04*	*0.01*	0.22	0.27	−0.04	0.15	−0.15	−0.12	1		
10. 국적(더미)	0.45	.49	0	1	*−0.02*	−0.12	0.11	0.24**	−0.13	0.07	−0.23**	−0.07	0.87**	1	
11. 성별(더미)	0.50	.50	0	1	*−0.03*	0.14**	0.05	0.14**	*0.01*	0.26**	0.11	*0.01*	0.12	0.13	1

주) *Italic*: p<05, ***Italic and Bold***: p<01 대각항은 신뢰도 계수 (Cronbach's alpha)임

제 4 절 가설의 검증

1. 독립변수와 종속변수 관계 검증관계를 가절의 검증

1-1) 금전적 보상은 직무만족에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.
1-2) 금전적 보상은 직무몰입에 정 (+)의 유위한 영향을 미칠 것이다.
1-3) 비금전적 보상은 직무만족에 정 (+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.
1-4) 비금전적 보상은 직무몰입에 정 (+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.
1-5) 금전적 보상이 직무만족에 영향을 미치는 것이 국적에 따라 차이가 있을 것이다.
1-6) 비금전적 보상이 직무마족에 영향을 미치는 것이 국적에 차이가 따라 있을 것이다.
1-7) 비금전적 보상이 즉무 태도에 미치는 영향이 더 클 것이다.

〈표 5-4〉을 보면 1단계 회귀모형의 설명력은 0.06%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. (F=2.51, P〈0.03)
2단계 회귀모형의 설명력은 24%이고, 회귀 식은 통제적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=6.69, P〈0.001). 독립변수로는 임금만족과 복리후생만족이 유의수준 0.1하에서 직무만족에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 승진만족이 유의수준 0.001하에서 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3단계 회귀모형의 설명력은 24%이고, 회귀 식은 통제적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=5.99, P〈0.001). 독립변수로는 임금만족과 복리후생이 유의수준 0.1하에서 직무만족에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 승진만족이 유의수준 0.001하에서 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

4단계 회귀모형의 설명력은 24% 이고, 회귀 식은 통제적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=5.99, P〈0.001). 독립변수로는 임금만족과 복리후생만족이 유의수준 0.1하에서 직무만족에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 승진만족이 유의

수준 0.001하에서 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

단계5 회귀모형의 설명력은 25%이고, 회귀 식은 통제적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=6.36, P<0.001). 독립변수로는 임금만족과 복리후생만족이 유의수준 0.1하에서 직무만족에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 승진만족이 유의수준 0.001하에서 직무만족에 긍정적은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

단계 6 회귀모형의 설명력은 26%이고, 회귀 식은 통제적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=5.38, P<0.001). 독립변수로는 임금만족과 복리후생만족이 유의수준 0.1하에서 직무만족에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 승진만족이 유의수준0.001하세서 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.
따라서 가설 1-1기각되었으며 가설 1-3을 채택되었다.

<표5-5>을 보면 1단계 회귀모형의 설명력은 11%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. (F=4.89, P<0.001)

2단계 회귀모형의 설명력은 35%이고, 회귀 식은 통제적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=11.59, P<0.001). 독립변수로는 임금만족이 유의수준 0.1하에서 정서적 몰입에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 복리후생만족이 유의수준 0.1하에서, 승진만족이 유의수준 0.001하에서 정서적 몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3단계 회귀모형의 설명력은 35%이고, 회귀 식은 통제적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=10.41, P<0.001). 독립변수로는 임금만족과 복리후생이 유의수준 0.1하에서 정서적 몰입에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 승진만족이 유의수준 0.001하에서 정서적 몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

4단계 회귀모형의 설명력은 36% 이고, 회귀 식은 통제적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=10.66, P<0.001). 독립변수로는 임금만족과 복리후생만족이 유의수준 0.1하에서 직무만족에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 복리후생만족이 유의수준이 0.01, 승진만족이 유의수준 0.001하에서 정서적 몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

단계5 회귀모형의 설명력은 35%이고, 회귀 식은 통제적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=10.39, P<0.001). 독립변수로는 임금만족이 유의수준 0.1하에서 직무만족에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 복리후생이 유의수준 0.05,

승진만족이 유의수준 0.001하에서 직무만족에 긍정적은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

단계 6 회귀모형의 설명력은 37%이고, 회귀 식은 통제적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=9.01, P<0.001). 독립변수로는 임금만족이 유의수준 0.05하에서 정서적 몰입에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 복리후생만족이 유의수준 0.05이고, 승진만족이 유의수준0.001하세서 정서적 몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 가설 1-1기각되었으며 가설 1-3을 채택되었다.

따라서 가설 1-2, 가설 1-4, 가설 1-7을 채택되었다.

2.조절효과 검증

<표5-4>을 보면 3,4,5,6단계 회귀모형에서 보여주듯이 직무요구의 하위차원인 임금, 복리후생과 직무만족의 관계에서 직무통제의 어떤 조절효과를 찾아 볼 수 없었다. 승진조절이 유의수준0.1하에서 직무만족의 관계에서 직무통제의 어떤 조절효과를 찾아 볼 수 있었다.

<표5-5>을 보면 3,4,5,6단계 회귀모형에서 보여주듯이 직무요구의 하위차원인, 복리후생, 승진과 정서적 몰입 간의 관계에서 직무통제의 어떤 조절효과를 찾아 볼 수 없었다. 임금조절이 유의수준0.1하에서 정서적 몰입에 관계에서 직무통제의 어떤 조절효과를 찾아 볼 수 있었다.

따라서 가설 1-5, 1-6을 채택되었으면 가설 1-5, 가설 1-6을 기각되었다.

〈표5-5〉계층적 회귀분석

	직무만족					
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6
상수	2.14*** (0.48)	1.05 (0.85)	1.02 (0.89)	1.16 (0.95)	1.79** (0.95)	1.63＋ (0.98)
연령	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)
근무연수	0.01 (0.01)	0.01 (0.01)	0.01 (0.01)	0.01 (0.01)	0.01 (0.01)	0.01 (0.01)
학력	0.16** (0.06)	0.14** (0.05)	0.14** (0.05)	0.14** (0.05)	0.14** (0.05)	0.13* (0.05)
회사 규모	0.12 (0.11)	0.17 (0.21)	0.16 (0.22)	0.17 (0.21)	0.22 (0.21)	0.17 (0.22)
성별(더미)	0.09 (0.11)	0.09 (0.10)	0.09 (0.10)	0.09 (0.10)	0.08 (0.10)	0.07 (0.10)
임금만족		-0.07 (0.08)	-0.06 (0.08)	-0.05 (0.09)	-0.07 (0.08)	-0.76 (0.11)
복리후생만족		0.04 (0.07)	0.03 (0.09)	0.04 (0.07)	0.04 (0.07)	-0.02 (0.11)
승진만족		0.41*** (0.07)	0.41*** (0.07)	0.41*** (0.07)	0.50*** (0.09)	0.54*** (0.97)
국적 한,몽(더미)		0.03 (0.21)	0.06 (0.35)	-0.05 (0.39)	-0.52 (0.39)	-0.34 (0.43)
임금x국적			-0.03 (0.12)			0.54 (0.16)
복리후생x국적				0.01 (0.11)		0.11 (0.15)
승진x국적					-0.21＋ (0.12)	-0.29＋ (0.15)
R^2	0.06	0.24	0.24	0.24	0.25	0.26
Adj R^2	0.04	0.21	0.20	0.20	0.21	0.21
F-value	2.51*	6.69***	5.99***	5.99***	6.36***	5.38***

주) ＋p<.1 *p< .05. ** p<.01 *** p < .001

〈표5-6〉계층적 회귀분석

	정서적 몰입					
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6
상수	2.58*** (0.53)	0.38 (0.89)	-0.09 (0.95)	-0.58 (1.00)	0.19 (1.01)	-0.25 (1.04)
연령	0.02* (0.01)	0.01** (0.01)	0.01** (0.01)	0.01** (0.01)	0.01** (0.01)	0.01** (0.01)
근무연수	0.02* (0.01)	0.01 (0.01)	0.01 (0.01)	0.01 (0.01)	0.01 (0.01)	0.01/. (0.01)
학력	0.08 (0.06)	0.06 (0.06)	0.05 (0.06)	0.05 (0.06)	0.06 (0.06)	0.05 (0.06)
회사 규모	0.01 (0.13)	0.33 (0.22)	0.30 (0.23)	0.29 (0.22)	0.34 (0.22)	0.31 (0.23)
성별(더미)	-0.13 (0.12)	-0.15 (0.11)	-0.15 (0.11)	-0.16 (0.11)	-0.15 (0.11)	-0.18 (0.11)
임금만족		-0.12 (0.09)	-0.12 (0.09)	-0.18＋ (0.09)	-0.12 (0.09)	0.23* (0.11)
복리후생만족		0.15＋ (0.08)	0.12 (0.10)	0.15** (0.08)	0.15* (0.08)	0.17* (0.11)
승진만족		0.47*** (0.08)	0.46*** (0.08)	0.45*** (0.08)	0.49 (0.09)	0.53* (0.10)
국적 한,몽(더미)		0.38＋ (0.22)	0.51 (0.37)	0.84** (0.41)	0.26 (0.42)	0.57 (0.17)
임금 x 국적			0.18 (0.13)			0.29＋ (0.17)
복리후생x국적				0.05 (0.12)		-0.02 (0.46)
승진 x 국적					-0.04 (0.13)	-0.19 (0.16)
R^2	0.11	0.35	0.35	0.36	0.35	0.37
Adj R^2	0.09	0.32	0.31	0.33	0.32	0.33
F-value	4.89***	11.59***	10.41***	10.66***	10.39***	9.01***

주) ＋p<.1 *p< .05. ** p<.01 *** p < .001

3. 가설검증 결과 요약

이상의 가설검증 결과를 요약하명 다음 (5-7)과 같다.

〈표 5-7〉 가설검증 결과 요약

가설	내용	채택여부
1	1-1) 금전적 보상은 직무만족에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.	기각
	1-2) 금전적 보상은 직무몰입에 정 (+)의 유위한 영향을 미칠 것이다.	채택
	1-3) 비금전적 보상은 직무만족에 정 (+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
	1-4) 비금전적 보상은 직무몰입에 정 (+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
	1-5) 금전적 보상이 직무만족에 영향을 미치는 것이 국적에 따라 차이가 있을 것이다.	기각
	1-6) 비금전적 보상이 직무마족에 영향을 미치는 것이 국적에 차이가 따라 있을 것이다.	기각
	1-7) 비금전적 보상이 직무 태도에 미치는 영향이 더 클 것이다.	채택

제 6 장 결 론

제 1 절 요약 및 결론

본 연구는 직무태도에 영향을 미치는 변수들로 보상의 유형인 금전적 보상(임금, 복리후생), 비금전적 보상(승진)을 직무태도의 원인변수로 설정하였고, 이러한 변수들이 직무태도에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 국적에 따라 보상유형과 직무태도 간의 조절효과가 있는지를 검증하고자 하였다.

본 연구의 타당성과 신뢰도를 높이기 위하여 검증된 논문의 측정도구를 활용하여 설문조사 기각은 2013년 4월 10일부터 5월 10일 까지 1달간에 직접 한국에 있는 한성대학교, 이화여자대학교 및 몽골에 있는 올란바타리(Ulaanbaatar) 대학교 조직 근무하고 있는 직장인 대상으로 조사하였으며 총 203부를 배부하여 그 중에 불성실한 설문지 3부를 제외하고 200부로 조사를 실시하였다. 연구의 자료 분석을 위해 수집된 자료의 통계처리는 데이터 토딩과 데이터 클리닝 과정을 거쳐, SPSS19.0 프로그램을 사용하여 분석하였다. 본 연구의 가설 검증결과는 다음과 같다.

첫째, 보상제도 중 금전적 보상은 직무태도의 하위요소인 직무만족, 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 국적에 따른 보상제도이 직무태도에 영향을 미치는 관계를 결과에서는 직무만족은 보상제도 및 국적에 따라 개인태도 관계에 유의한 영향을 안 받는 것으로 나타났다.

둘째 보상제도에 학력이 좋을수록 직무만족이 높다는 것을 의미하고 특히 승진은 직무만족에 큰 영향을 미치고 있으므로 보다 공정하고 적절한 평가에 의한 승진제도의 운영이 필요하겠고 이는 비금전적 보상이 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고 이를 채택되는 결과를 보였다.

셋째, 보상제도에 연령이 적을수록 정서적 몰입이 높다는 것을 의미하고 특히 승진과 복리후생이 정서적 몰입에 큰 영향을 미치고 이는 금전적 보상(복리후생)과 비금전적 보상(승진)이 정서적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을

미치는 것으로 나타났고 이를 채택되는 결과를 보였다. 따라서 보상제도 중 비금전적 보상은 금전적 보상 보다 더 직무배도에 영향을 미치는 것으로 나타났고 이를 채택되는 결과를 보였으며, 국적에 따라 직무태도에 영향을 미치지 않는다는 결과를 나타나겠고 금전적 보상과 비금전적 보상 직무태도에 미치는 것이 국적에 따라 자이가 없을 것으로 나타나고 기각되는 결과를 보였다.

제 2 절 요약 및 결론

이때 조직에서 제공하는 보상이 어떻게 하면 종업원 동기부여나 행동을 보다 긍정적으로 변화시킬 수 있는가를 규명하고자 하는 것이 행동과학자들의 연구목표였다. 그러나 동기부여 이론들은 인간의 행위를 일반화하여 설명하는 행위모형을 제시함에 있어서는 성공적이었지만 어느 특정 개인의 행동을 예측하는 모형을 개발시키는 데는 부족하였다고 본다. 그 이유로, 어느 특정한 보상에 대해서 개인이 생각하고 있는 가치부여의 정도가 시간이 흘러갈 수 록 변화되고 나아가서 그러한 보상의 가치가 개인의 생활양식에 영향을 줄 수 있는 여타의 다른 요인에 의해 크게 영향을 받을 수 있다는 점이다. 즉, 끝없는 인간의 욕구, 조직의 욕구, 상황의 변화로 인하여 보상체계를 설계하고 관리하는 일은 대단히 어렵고 복잡하다는 것을 의미하는 것이다.

이러한 연구결과가 시사한 바는 다음과 같다. 첫째, 보상제도, 그 중에서도 승진과 복리후생 직무태도에 미치고 있으므로 이 부분에 불만을 가진 종업원들은 더 조건의 회사로 이직할 가능성이 있다고 볼 수 있다. 복리후생만족을 높게 지각할수록 직무만족은 높아지는 것으로 나타는 것은 따라서 학교 교직원이 금전적, 비 금전적으로 다양화된 복리후생 프로그램개발을 고민하여야 할 것이다. 향후 연구에서는 보다 다양한 조직을 대상으로 폭넓은 연구를 수행할 필요가 있다.

또한 종업원들의 연령이 적을수록 직무태도 높다는 것을 의미하므로 종업원들에게 입사초기 시점부터 업무지식 및 기업의 문화 및 비전을 공유할 수 있는 교육 분야에 보다 많은 투자를 할 필요가 있다. 또한 기존의 선배직원들에게는

코칭교육을 실시하여 후배직원들을 격려하고 동기를 부여하는 역할을 수행할 수 있도록 함으로써 나이 어린 직원들이 쉽게 회사에 적응할 수 있도록 해야 하겠다.

따라서 향후 연구에서는 다양한 직무태도 변수들을 포함시켜 연구모형을 더욱 정교화 하여 연구결과의 일반화 가능성을 높여야 할 것이다. 직무태도와 연관된 중요한 변수라고 할 수 있다. `

본 연구에서는 설문지를 통해 자료를 수집함으로써 응답자들의 주관적인 자기기입식 설문자료로 응답자의 실제적인 지각수준을 정확히 반영하였다고 보장 할 수 없다. 이와 같은 한계점에도 불구하고 본 연구는 유효성 있는 이론임을 입증하고 발정요인을 찾고자 시도했다는 점에서 하나의 선행적인 단초를 제공하였다는 점에서 그 의미가 있다고 할 수 있을 것이다.

【참고문헌】

1. 국내문헌

김관점, 박노윤, 설현도, 『Essentials of Organitional Behavior』, 서울: 시그마프레스, 2010

김성훈, 「종업원의 자아효능감과 보상만족과의 관계에 관한 연구」, 석사학위논문, 서울대학교, 2001

김원증, 차종석, 하성욱, 『인적자원관리』, 서울: 한경사,2011

김원형,『조직심리와 행동의 이해』, 서울: 시그마프레스,2009

김준식, 박민생, 차대운, 『조직행도론』, 대구: 대명, 2007

박상현, 곽대영,「보상제도 및 상사·동료와의 관계가 여행업 종사원의 직무만족과 이직의도에 미치는 영향」, 『한국콘텐츠학회지』, 11(7), pp.270-279, 2007

박우성, 조한제,「연봉제와 동기부여: 개인 특성의 조절효과」, 『조직과 인사관리연구』, 36(3), pp. 43-69, 2012

서철현, 김상범,「호텔종사원들이 지각하는 임금만족이 조직몰입과 조직후원인식에 미치는 영향」,『관광연구』, 제19권 제3호, pp.27-40, 2006

서철현, 양진연, 문상정,「호텔기업의 복리후생제도가 종사원의 직무만족, 조직, 이타적 행위에 미치는 영향」, 『관광연구』, 제27권 제1호, pp.131-152, 2012

염혜원, 「임금만족 지각과정에서의 준거집단 결정요인」, 서강대학교 석사학위논문, 2001.

우수명, 『마우스로 잡는 SPSS For Windows 14.0』, 서울: 인간과복지, 2010

유옥석, 「교사의 승진욕구와 직무수행태도의 관계 연구」, 석사학위논문, 수

원대학교, 2004

이광희, 이철기, 위규태, 이웅희, 「공정성요인과 임금만족차원의 관계에 관한 연구」 , 『중소기업연구』, 4(24), pp.307-327, 2002

이한륭, 『인적자원관리』, 대구: 대명, 2007

장헌문, 백유성, 권오영,「보상만족이 직무태도에 미치는 영향」,『동계학술대회 논문집』, 4(10) pp.1-10, 2010

전정판, 『현대 인사관리론』, 서울: 박영사, 2000년

전지현, 하성욱,「AHP를 이용한 복리후생 선호도에 대한 연구」, 『인적자원관리연구』, 1(10), pp. 179-196, 2011

정봉명, 이호길, 「승진역할이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구」, 『관광연구』, 1(23), pp145-167, 2008

정연앙, 손일상, 최재환, 「임금만족이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구」, 『산업관계연구』, 제13권 제1호, pp.87-106, 2003

정재화, 『인적자원관리』, 서울: 북넷, 2011년

최은집, 윤천성,「성과급제도의 공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증연구」, 『뷰티산업연구』, 1(4), pp.5-16, 2010

한승회, 「비금전적 인센티브의 효과」,『소비자학연구』, 2(22), pp.139-152, 2011

2. 국외문헌

Цэцэгмаа, Ц., 2009, *Хүний нөөцийн менежмент*, Голлен Ай Принтинг ХХК.

Adams, J. S. 1963, Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology,* Vol. 67. pp.422-436.

Barney, J. B., & Wright, P. M. 1998, On Becoming A Strategic Partner; *The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage, Human Resources Management*. Vol.37, No.1, pp.31-46.

Herzberg, F. 1966, Work and the Nature of Man, Cleveland, Ohio: World Publishing Co, pp. 130-131

_____. 1943, "One More Time: How do you Motivate Employee?", *Harvard Business Review*, pp. 53-62

Jaques, E., 1963, *Equitable Payment*, John Wiley & Sons Inc, pp. 422-436.

Lawler, E. E., 1971, Pay and Organizational Effective: *A Psychological View*, New York, McGraw Hill, pp. 215

Locke, E. A., 1968, *What is Job Satisfaction?*, Paper Presented at A.P.A. Convention, pp. 78

Maslow, A. H., 1943, "The Theory of Motivation", *Psychological Review,* pp. 370-396.

Meyer, J. P., & Allen, M. J., 1991, The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment. *Journal of Occupational Psychology*, No.63,

Nash, A. N., & Carroll, S. J., 1975, The Management of Compensation, Brooks/Cole Publishing Co, pp. 53-57.

Porter, L. W., & Lawler, E.E., 1961, Managerial Attitude and Performance, "Effects of the Manipulation of a Performance Reward Contingency on Behavior in a Simulated Work Setting", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 57, No.3, pp. 217-280.

【설문지】

보상이 직무태도에 미치는
영향에 관한 설문지

안녕하십니까?

본 설문지는 “보상만족(비금전적 보상, 금전적 보상)이 직무태도(직무만족, 직무몰입)에 미치는 영향”: 을 연구하기 위한 목적에서 작성 되었습니다. 본 설문지는 종업원들의 직무만족은 직무수행에 대한 금전적 보상뿐만 아니라 직무를 만족스럽게 수행한 결과에 대한 성취감 등 심리적 보상으로부터 향상될 수 있습니다.

그러나 각 개인별로 개성이나 요구가 다르기 때문에 일정한 보상이 주어질 때 모든 종업원을 같은 수준으로 만족시키기는 어렵다고 생각됩니다. 그 이유로 보상만족이 직무태도에 영향을 미치며 국적과(한국·몽골),개인특성(연령·성별)에 따라서 보상만족을 어떻게 느끼는 목적으로 질문들로 구성되어 있습니다.

여러모로 번거로우시겠지만, 연구의 취지를 이해하시어 바쁘시더라도 시간을 내어 한 문항도 빠짐없이 응답해 주신다면 본 연구의 수행에 큰 도움이 되겠습니다.

귀하께 도움과 호의에 다시 한 번 감사드리며 성실한 답변을 부탁드립니다.

대단히 감사합니다.

한성대학교 일반대학원 경영학과
인사·조직 관리 전공: 온돌마
지도교수: 하성욱
연락처 온돌마: 01028062952
E-mail:grudge_mgl@yahoo.com

다음 설문내용에 응답해주시기 바랍니다.

아래 글을 읽고 귀하와 가깝다고 생각되시면 번호에 (V) 또는 (O)표를 해 주시기 바랍니다.

설문내용	전혀 그렇지 않아	그렇지 않아	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 자주 나의 직무에 싫증을 느끼지 않는다.	1	2	3	4	5
2. 나는 현재의 업무에 매우 만족감을 느낀다.	1	2	3	4	5
3. 나는 억지로 회사에 출근하는 경우가 거의 없다.	1	2	3	4	5
4. 나는 나의 일에서 즐거움을 발견한다.	1	2	3	4	5
5. 나는 이 직무들 계속해야 한다는 것이 좋다.	1	2	3	4	5
6. 나는 내가 다니는 회사에 대해 충성해야 한다고 생각한다.	1	2	3	4	5
7. 나는 한 회사에 다니면서 그 회사에 봉사하는 것이 도덕적으로 옳다고 생각한다.	1	2	3	4	5
8. 나는 개인적 이익 때문에 회사를 자주 바꾸는 것은 옳지 않다고 생각한다.	1	2	3	4	5
9. 현 회사를 떠나지 못한 이유는 내가 선택할 수 있는 직장이 적었기 때문이다.	1	2	3	4	5
10. 내가 재직하는 가장 중요한 이유는 이 회사에서 쌓인 것(연금, 직위)을 포기할 수 없고 때문이다	1	2	3	4	5
11. 나는 현 회사를 떠날 생각이 별로 없다.	1	2	3	4	5
12. 나는 회사에 대해 강한 소속감을 느낀다.	1	2	3	4	5
13. 나는 진심으로 이 회사의 일을 나의 일처럼 느낀다.	1	2	3	4	5
14. 나는 회사 외부의 사람들과 내 회사에 대한 애기를 자주한다.	1	2	3	4	5

다음 설문내용에 응답해주시기 바랍니다.

아래 글을 읽고 귀하와 가깝다고 생각되시면 번호에 (V) 또는 (○) 표를 해 주시기 바랍니다.

설문내용	전혀 그렇지 않아	그렇지 않아	보통이다	그렇다	매우 그렇다
16. 나는 타 기업에 비해 우리 회사의 복리후생에 만족한다.	1	2	3	4	5
17. 나는 우리 회사의 복리후생 제도에 전반적으로 만족한다.	1	2	3	4	5
18. 우리 회사의 복리후생 제도는 공정하게 운영된다.	1	2	3	4	5
19. 우리 회사의 임금수준은 타 기업과 비교시 적절하다	1	2	3	4	5
20. 나는 현재 우리 회사의 임금수준에 만족한다.	1	2	3	4	5
21. 나는 현재 우리 회사의 임금으로 생활하는데 별문제가 없다.	1	2	3	4	5
22. 우리 회사의 임금수준은 나의 업무를 고려할 때 적절하다.	1	2	3	4	5
23. 우리 회사에서 승진은 업무능력 및 실적에 따라 정해진다.	1	2	3	4	5
24. 우리 회사의 승진정책은 공정하다.	1	2	3	4	5
25. 우리 회사에서는 노력한 만큼 승진기회가 있다.	1	2	3	4	5
26. 나의 승진, 직위와 관련한 우리회사내의 평가에 만족한다.	1	2	3	4	5

다음 설문내용에 응답해주시기 바랍니다.

다음은 당신의 개인적 배경에 대한 질문입니다. 각 질문을 읽고 해당사항에 응답 및 (V) 또는 (*O*)표 해주시기 바랍니다.

1. 성별	① 남자 ② 여자	**2. 연령**	( ) 세
3. 근무연수	( )년 ( )개 월		
4. 학력	○ 중졸 이하 ○ 고졸 ○ 전문대졸 ○ 대졸 ○ 대학원졸		
5. 회사 규모	○ 1-50인 이하 ○ 50-300인 ○ 300인 이상		

Байгууллагын мөнгөн ба мөнгөн бус цалин урамшуулал нь ажилчидын ажлын сэтгэл ханамж болон ажлын байран дахь идэвхижүүлэлтэнд нөлөөлөх нь судалгаа.

Сайн байна уу ?

Цаг гаргаж миний энэхүү эрдмийн ажилд хувь нэмрээ оруулж буй танд талархал илэрхийлье.

Судалгааны асуултуудад зөв хариулт гэж байхгүй учир эрхэм та өөрийн санаа бодлын дагуу бөглөнө үү.

Агуулгын үр дүн зөвхөн энэхүү төгсөлтийн судалгаа, эрдэм шинжилгээний ажилд ашиглагдах болно. Та бүхний хариулт энэхүү судалгаанд чухал ач холбогдолтой учир чин сэтгэлээсээ үнэн зөв хариулт өгөхийг хүсьев

Баярлалаа.

Хансон Их Сургуулийн Бизнес Удирдлагын Тэнхим
Оюутан/ Магистрант: О.Ундармаа
Багш профессор: Хасонгүг
Холбоо барих утас: 01028062952
E-mail: grudge_mgl@yahoo.com

Дараах асуултанд хариулна уу!

Асуулт	Огт тийм биш	тийм биш	Тийм	Боломжийн	Үнэхээр тийм
1. Би одоо ажиллаж байгаа ажилдаа дургүйцэх явдал байхгүй.	1	2	3	4	5
2. Би одоо ажиллаж байгаа ажилдаа сэтгэл хангалуун байдаг.	1	2	3	4	5
3. Би албадлагаар ажилдаа явах тохиолд ол байхгүй	1	2	3	4	5
4. Би одоо ажиллаж байгаа ажилаасаа та аламжтай байдлыг олж авч чаддаг.	1	2	3	4	5
5. Би энэ ажилаа цаашидаа үргэжлүүлэн хийнэ гэдэгтээ сэтгэл хангалуун байна.	1	2	3	4	5
6. Би хийж буй ажилдаа үнэнч байх ёстой гэж боддог.	1	2	3	4	5
7. Ажилчид ажиллаж буй газартаа сайн дурын ажилд идэвхитэй оролцохыг ёс сурта хуунтай зөв явдал гэж боддог.	1	2	3	4	5
8. Би хувийн эрх ашгийн үүднээс ажиллах газараа байнга солих явдалыг зөв бус гэж боддог.	1	2	3	4	5
9. Одоо ажиллаж буй газраасаа гарч чада хгүй байгаа шалтгаан нь ажилын байр цөөнтөй учираас.	1	2	3	4	5
10. Ажилтай байна гэдэг хамгийн том шал тгаан нь цалин хөлс, албан тушаал дэвших явдал юм.	1	2	3	4	5
11. Одоо ажиллаж байгаа газраасаа гарах бодолгүй байгаа.	1	2	3	4	5
12. Одоо ажиллаж байгаа ажилдаа өөрий мсөг хандаж чаддаг.	1	2	3	4	5
13. Би ажилдаа сэтгэлээсээ өөрийн юм шиг ханддаг.	1	2	3	4	5
14. Би албан газрынхаа дотоод асуудалыг гадны хүмүүстэй байнга яридаг.	1	2	3	4	5
15. Миний хувьд ажиллаж байгаа газар маань чухал байр суурийг эзэлдэг.	1	2	3	4	5

Дараах асуултанд хариулна уу!

Асуулт	Огт тийм биш	тийм биш	Тийм	Болмж ийн	Үнэхээр тийм
17. Би албан газрынхаа нийгмийн халамжийн тогтолцоонд ерөнхийдөө сэтгэл ханалуун байдаг.	1	2	3	4	5
18. Ажиллаж байгаа газарын маань нийгмийн халамжийн тогтолцоо зөв шударга явагддаг.	1	2	3	4	5
19. Ажиллаж байгаа газарын маань цалингийн түвшин бусад газартай харьцуулах ад боломжийн.	1	2	3	4	5
20. Би одоо авж байгаа цалингийн түвшинд сэтгэл хангалуун.	1	2	3	4	5
21. Би одоогийн авдаг цалингаараа амьжиргаагаа болгодог учираас цалинтай хол боотой асуудал байхгүй.	1	2	3	4	5
22. Авж байгаа цалин маань хийж байгаа ажилтай минь харьцуулахад боломжийн.	1	2	3	4	5
23. Албан тушаал дэвших нь ажлын ур чавдар ажлын үр дүнгээс шалтгаалдаг.	1	2	3	4	5
24. Албан байгууллагын маань албан тушаал дэвшүүлэх бодлого зөв шударга явагддаг гэж боддог.	1	2	3	4	5
25. Хэдий чинээ хичээнь төдий чинээ албан тушаал дэвших боломж их.	1	2	3	4	5
26. Би одоо байгаа ажлын байр суурь, албан тушаалдаа сэтгэл хангалуун.	1	2	3	4	5

1. Хүйс	① эр ② эм	2. нас	( )
3. Ажилсан жил	( ) жил ( ) сар		
4. Боловсролын түвшин	○ бүрэн дунд ○ баклавар ○ машистар ба түүнээс дээш		
5. Ажилчдын тоо	○ 1-50 дээш ○ 50-300дээш ○ 300дээш		

ABSTRACT

A study on the impact of reward on job attitude with employees' age, gender race and nationality.

-Focused on employees of Korean and Mongolia-

Odsuren Undarmaa
Major in Human Resource/Organization Management
Dept. of Business Administration
The Graduate School
Hansung University

The purpose of this paper is to explore the impact of reward on job satisfaction and job involvement with employee age, gender race and nationality.

The rewards include monetary and none-monetary reward while job attitude includes job satisfaction and job involvement. In this study a survey was conducted among 200 employees. 100 of them were Koreans working in Korea, 100 Mongolian working in Mongolia. The result of the study shows:

1) Employee promotion has significant influence on job satisfaction.

2) Employee welfare benefits have significant influence on job

involvement.

3) Impact of rewards on job satisfaction and involvement with nationality is insignificant.

【Keywords】 monetary reward, none-monetary reward, job satisfaction, job involvement