

# 보상시스템의 유형이 조직몰입에 미치는 영향: 중국 기업구성원을 대상으로

## Effect of Compensation Types on Workers' Organizational Commitment: A Case of Chinese Companies

이정언, 조진  
배재대학교 경영학과

Jeong Eon Lee(jelee@pcu.ac.kr), Chen Zhao(love.zc999@163.com)

### 요약

본 연구는 외재적·내재적 보상시스템이 기업구성원의 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지, 보상선택의 다양성 제공이 조직몰입에 어떠한 변화를 가져오는지 실증적으로 검증하였다. 본 연구는 보상시스템, 보상 선택의 다양성 및 조직몰입의 관계를 실증적으로 분석함으로써 조직몰입 제고를 위한 방안 도출을 목적으로 하였다. 본 연구에서는 중국 12개 기업에 근무하는 중국인 직원 295명을 대상으로 자료를 수집하였다. 실증연구 결과 외재적·내재적 보상 모두 조직몰입 향상에 긍정적인 영향이 있다는 사실을 확인하였다. 보상선택의 다양성은 외재적 보상과 조직몰입 간에 조절역할을 하였으나 내재적 보상에 대한 조절역할은 나타나지 않았다. 본 연구에서는 조직몰입 수준의 향상을 위해서는 다양한 유형으로 구성된 보상시스템의 도입이 중요함을 강조하였다.

■ 중심어 : | 외재적 보상 | 내재적 보상 | 보상선택 다양성 | 조직몰입 |

### Abstract

The purpose of this study is to investigate the effects of extrinsic and intrinsic compensation on organizational commitment. It is also analyzed whether the compensation selection may play a moderating role between the types of compensation and organizational commitment. A total of 295 questionnaires from 12 Chinese companies are used for data analysis. The empirical results show that the types of compensation have a positive effect on organizational commitment. It is found a moderating effect of compensation selection only between extrinsic compensation and organizational commitment. The results reveal that more focus on external compensation and adopting a flexible benefit plan are necessary to improve organizational commitment.

■ keyword : | Extrinsic Compensation | Intrinsic Compensation | Compensation Selection | Organizational Commitment |

### I. 서론

보상은 내재적·외재적 보상으로 대별되며 개인의 동기 유발과 조직몰입에 영향을 미치는 중요한 요인이

다. 외재적 보상은 개인의 하위욕구를 충족시키며 직무 불만족을 감소시키는 요인이다. 한편 내재적 보상은 직무에 대한 기대수준, 목표 등 내면적 특성으로 정의되며 직무만족요인, 즉 구성원의 동기부여에 긍정적으로

접수일자 : 2014년 01월 06일  
수정일자 : 2014년 01월 23일

심사완료일 : 2014년 01월 27일  
교신저자 : 이정언, e-mail : jelee@pcu.ac.kr

작용한다. 과거의 보상시스템은 임금, 금전적 보수와 같이 외재적·직접적 성격의 보상을 중심으로 구성되었다. 그러나 기업구성원의 가치관과 욕구 충족 양상이 다양화됨에 따라 만족의 요건 역시 과거와는 상이한 형태를 띠게 되었다. 이에 상응하여 조직은 외재적 보상뿐만 아니라 내재적 보상이 고려된 보상시스템을 구축하여 구성원에게 제공함으로써 조직 활동에 대한 자발적인 참여와 동기부여를 강조하고 있다.

한편 다수의 기업은 다양화된 보상 제도를 적용함에도 불구하고 구성원의 조직몰입에 있어서 긍정적인 성과를 이끌어내지 못하고 있다[15]. 이는 조직이 개개인의 욕구를 정확히 파악하여 구성원의 만족을 이끌어내는 차별화된 보상을 실현하지 못하였기 때문이다.

상이한 욕구를 가진 구성원은 제공된 보상에 대해서도 다른 가치를 부여한다. 따라서 보상에 대한 인식이 유사하게 나타나는 것은 현실적으로 불가능하다. 따라서 기업구성원이 각자의 욕구에 적합한 보상을 선택하는 것은 보상과 만족 사이의 갭을 줄이는 방법이 된다. 즉 보상선택의 자율성은 보상에 대한 만족과 노력 투입의 가능성을 높이는 촉매제로 작용한다.

다수의 선행연구에서는 보상시스템의 유형과 조직몰입과의 연관성을 제시하였다. 그러나 특정 대상, 특히 중국 기업구성원들이 어떤 보상시스템을 선호하는지, 보상시스템의 유형이 중국 기업구성원의 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 연구는 상대적으로 미미한 수준이다. 더불어 보상선택의 다양성이 보상시스템의 유형과 조직몰입 사이의 관계를 변화시키는지 분석한 연구는 거의 이루어지지 않았다.

본 연구는 외재적·내재적 보상시스템이 기업구성원의 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 분석해보고자 한다. 또한 보상선택 다양성 제공이 조직몰입 향상의 노력에 어떠한 변화를 가져오는지 실증적으로 검증하고자 한다. 본 연구는 보상시스템, 보상선택의 다양성, 조직몰입의 관계를 이론적 차원에서 뿐만 아니라 실증적으로 분석함으로써 기업구성원의 조직몰입도 제고를 위한 실질적인 방안 도출을 목적으로 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 보상과 동기부여

기업은 노동력의 투입을 통해 목표를 달성하고, 노동력을 제공한 구성원은 성과 창출 공헌에 따라 일정한 대가를 기업으로부터 받는다. 이러한 과정은 개인의 욕구 충족 메커니즘과 함께 이루어진다[11]. 조직 내 개인은 조직으로부터 임금·복리후생 등 유형적 대가와 성취감·성장기회 등 무형적 대가를 받는데 이 두 가지 모두를 보상이라고 한다. Reynold 등(1997)은 보상을 조직구성원들이 기본적인 임금 외에 조직으로부터 받는 일체의 금전적·물질적 보수, 복리후생과 함께 직무 자체, 직무환경, 승진 등 비경제적인 급부를 포함한 광범위한 개념으로 파악하였다[23].

조직구성원들이 직무수행의 대가로 조직에서 받는 모든 형태의 지원인 보상은 구성원의 노력 투입에 대한 대가로서 욕구 충족의 방법이 되며 조직이 우수한 인적 자원을 확보·유지하며 지속적으로 동기부여하기 위한 수단이 된다. 개인의 측면에서 보상은 삶을 영위할 수 있도록 하는 수입원이며 직무만족과 성과에 영향을 미친다. 보상은 노동에 대한 대가일 뿐만 아니라 개인능력의 확대재생산비로서의 역할도 수행한다.

보상은 개인의 만족과 동기부여에 영향을 미친다. 금전적인 보상은 외재적 요인으로서 구성원의 생리적 욕구, 안전욕구를 충족시켜줌으로써 개인의 불만족을 없애준다. 비금전적인 보상은 직무의 내재적 요인으로서 구성원의 사회적 욕구, 존경의 욕구, 자아실현의 욕구를 충족시켜줌으로써 동기를 향상시킨다[11].

기업차원에서 보상은 생산성을 향상시키고 목표가 달성되도록 한다. 실제로 보상은 생산성에 영향을 미치는 여러 요인들 중에 가장 중요한 것으로 확인되었다[11]. 한편 보상은 기업에서 부담하는 비용이며 노사 간의 충돌을 가져오는 이슈이므로 기업과 구성원측은 서로 상반된 이해관계를 가진다. 기업측면에서 보상은 시장 경쟁력을 결정하는 중요한 요소이다. 그러나 합리적인 보상관리가 이루어지지 못할 경우 노사 간의 분규를 가져올 수도 있다. 따라서 기업구성원의 다양한 욕구를 충족시키고 노사협력에 기여할 수 있는 바람직한 보상

관리가 필요하다[6].

Guzzo(1979)는 보상을 외재적 보상과 내재적 보상으로 구분하였다[19]. 외재적 보상은 임금, 상여금, 인센티브 등과 같은 직접적 보상과 복리후생이 포함된다. Herzberg(1959)의 2요인이론에 따르면 외재적 보상은 위생요인에 해당된다[20]. 내재적 보상은 개인이 느끼는 만족이나 즐거움이며 주로 직무자체와 관련된 동기요인에 해당된다[1].

과거 관리자들은 외재적 보상에 치중하고 이러한 보상의 제공만으로도 조직구성원이 동기부여 된다고 생각하였다. 그러나 인본주의적, 인지주의적 측면을 중시하는 연구자들은 외재적 보상보다 내재적 보상이 보다 효과적이라고 주장하였다. Kohn(1990)은 내재적 보상으로 동기부여 된 집단이 외재적 보상에 의해 동기부여된 집단에 비해 직무수행의 결과가 보다 우수하다는 것을 발견하였다[21]. Deci(1971)는 내재적 동기가 주어진 상태에서 외재적 보상이 제공될 경우 내재적 동기가 감소된다고 밝힘으로써 외재적 보상의 부정적 측면을 지적하였다[13][18]. 반면 Ross(1975)는 외재적 보상의 정도에 따라 내재적 동기부여가 감소하거나 증가한다고 주장하면서 외재적 보상의 긍정적인 측면을 강조하였다[13][24].

## 2. 보상과 조직몰입 간의 관계

외재적 보상과 동기유발 및 조직성과와의 관계를 밝혀낸 연구에 따르면, 승진보장은 조직몰입에 긍정적인 영향[8], 고용안정과 조직몰입[3], 성과주의제도[9]와 조직성과 사이의 정(+)의 관계가 있음이 나타났다. 이와 유사한 연구로 김종관 등(2008)은 선택적 복리후생제도가 구성원의 정서적 몰입을 유발시키는 요인임을 제시하였다[5]. 외재적 보상은 동기유발을 위한 요인으로서 조직의 보상정책이나 승진에 대한 불만은 조직몰입에 부정적인 영향을 미친다[10].

내재적 보상과 조직몰입과의 관계를 규명한 연구들 역시 비교적 일관적인 결과를 제시하였다. 국내 실증연구에 따르면 내재적 보상인 개인의 성장욕구 및 성취욕구의 만족은 조직몰입에 긍정적 영향을 주는 것으로 확인되었다[2]. 최상필(2005)은 직무특성을 구성하는 직

무중요성, 직무정체성, 기술다양성, 자율성, 피드백이 조직몰입 수준을 향상시키는 중요변수로 제시하였다[16]. 이와 유사하게 임영규/박기찬(2010)의 연구에서는 직무수행 피드백[12]이 조직몰입에 긍정적인 영향이 있다는 것을 발견하였다.

## 3. 보상선택의 다양성과 조직몰입

개인은 보상의 중요성 인식에 따라 보상에 대한 충족수준과 대안 행동이 달라진다. 개인에 따라 보상의 기대 수준 역시 달리 나타나기 때문에 일률적 보상은 조직구성원 모두의 기대를 충족시키는 데에 한계가 있다. 따라서 조직구성원의 기대를 충족시키려면 개개인의 욕구를 파악하여 개인화된 보상을 제공해야 한다.

조직구성원 개개인의 욕구를 충족시킬 수 있는 보상은 종류의 다양성과 더불어 개인이 필요한 보상을 선택토록 하는 자율성, 즉 보상선택의 다양성이 요구된다. 조직에서 제공되는 다양한 보상 가운데 자신이 원하는 것을 선택하는 자율성이 존재하면 개개인의 보상기대를 충족시킬 수 있으므로 보상의 만족도 향상과 직무에 대한 노력이 증가하게 된다.

조직구성원의 보상선택 다양성과 성과 간의 관계는 심리적 계약이론을 통해 설명될 수 있다. 심리적 계약은 조직과 구성원 상호교환에 대한 기대를 나타내는 비문서적 계약이다. 이는 구성원이 조직에 기여함으로써 조직으로부터 받고 싶은 것과 조직이 구성원에게 제공하는 것에 대한 상호 심리적 기대를 말한다[22]. 구성원의 기대는 노력에 대한 금전적 보상, 근무환경, 사회·심리적 조건 등 여러 보상을 포함하며, 이러한 보상에 대한 기대가 균형이 있다고 지각되어야 헌신하게 된다. 만약 조직이 구성원의 기대만큼 보상을 제공하지 못한다면 개인은 심리적 계약위반을 지각하게 되고 조직에 대한 불만을 가지게 된다.

보상선택의 다양성은 조직구성원이 보상에 대한 기대에 있어서 이러한 심리적 계약 위반 지각을 감소시키는 대안이 된다. 이와 함께 보상을 개별적으로 선택하는 권한이 부여되는 것은 개인의 삶에 대한 통제와 권한이 증가하는 긍정적인 인지를 발생시키게 된다[5][8][25].

### III. 연구모형 및 가설

#### 1. 연구모형

본 연구의 목적은 기업에서 제공된 외재적 보상과 내재적 보상이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향과 보상선택의 다양성이 이러한 관계를 변화시키는지를 실증하는 것이다. 본 연구에서는 보상과 관련된 동기부여이론 및 심리적 계약이론을 통해 보상시스템의 유형, 보상선택의 다양성 및 조직몰입 간의 관계를 고려하여 다음과 같이 연구모형을 구성하였다[그림 1].

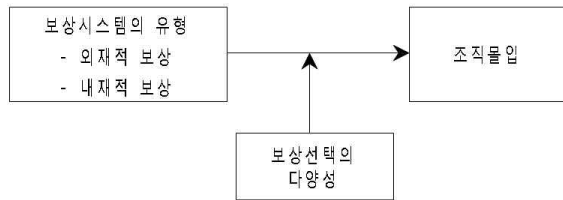


그림 1. 연구모형

#### 2. 가설의 설정

본 연구에서는 보상시스템을 외재적·내재적 보상으로 구분하여 조직몰입과의 관계에 대한 가설을 설정하였다. 외재적 보상과 관련된 선행연구에서 승진보장, 고용안정[3], 성과주의제도[9], 선택적 복리후생제도[5] 등 외재적 보상이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 선행연구의 결과에 따르면 성취욕구의 만족, 과업중요성, 과업정체성, 기술다양성, 피드백, 자율성 등이 조직몰입의 결정요인으로 작용하며, 역할갈등은 조직몰입과 부(-)의 관계를 가진다[2]. 본 연구는 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

H1: 외재적 보상은 기업구성원의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2: 내재적 보상은 기업구성원의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

심리적 계약이론에 따르면 개인은 조직으로부터 받고자 하는 보상의 종류와 양을 기대한다. 그러나 개인

이 조직으로부터 기대한 만큼 대가를 받지 못할 경우 심리적 계약위반을 지각하게 된다. 따라서 기업의 인적자원관리 정책은 조직구성원과 심리적 계약을 설정하는 데에 매우 중요하다[8]. 기업이 승진기회, 보수, 교육훈련, 고용안정 등의 심리적 계약을 충족시키면 구성원의 불만족이 해소되며 조직몰입도가 향상된다[14]. 본 연구는 이러한 논의를 근거로 보상선택 다양성의 조절효과에 관련된 가설을 설정하였다.

H3: 보상선택의 다양성은 외재적 보상과 기업구성원의 조직몰입 간의 관계를 조절할 것이다.

H4: 보상선택의 다양성은 내재적 보상과 기업구성원의 조직몰입 간의 관계를 조절할 것이다.

#### 3. 변수의 조작적 정의와 측정 항목

본 연구에서는 보상시스템의 유형을 측정하기 위해 김정민(2009)의 연구에 나타난 Mottaz(1989)의 측정도구를 사용하였다[4]. 외재적 보상은 조직에서 제공한 임금, 복리후생, 승진기회와 근무환경으로 구성되며, 내재적 보상은 직무에 대한 흥미, 가치관 판단, 자질활용 기회, 책임성 등으로 구성된다.

표 1. 변수의 조작적 정의

변수	조작적 정의
외재적 보상	임금, 복리후생, 승진기회와 근무환경을 느끼는 정도
내재적 보상	직무의 흥미성, 가치관 판단, 자질활용 기회와 책임성을 느끼는 정도
보상선택의 다양성	개개인의 보상기대 수준을 충족시키기 위해 보상의 다양성과 개인이 필요한 보상을 스스로 선택하는 자율성으로 구성되는 개인화된 보상 정도
조직몰입	조직의 보상에 대한 대가로 조직에 상당한 노력을 기울여 조직구성원으로 계속 남으려는 의지의 정도

본 연구에서는 조직몰입을 측정하기 위해 김종관 등(2008)의 논문에서 이용한 Meyer/Allen(1991)의 측정도구를 사용하였다[5]. 설문내용은 총 7개 문항으로 구성되며 Likert 5점 척도를 활용하여 측정하였다. 보상선택의 다양성은 유규창(2004)의 연구에서 이용한 Heneman/Schwab(1985)의 PSQ(Pay Satisfaction Questionnaire)와 복리후생만족도 문헌(Williams,

1995; Tremblay et al., 1998), PSQ를 중국 실정에 맞도록 수정한 王立軍/王麗萍(2011)의 연구를 참고하여 항목을 구성하였다[8][17]. 설문내용은 총 6개 문항으로 구성되었다.

표 2. 변수의 측정 항목

변수	설문 구성	
외재적 보상	CE_1	임금
	CE_2	복리후생
	CE_3	승진기회
	CE_4	근무환경
내재적 보상	CL_1	직무의 흥미성
	CL_2	가치관 판단
	CL_3	자질활용 기회
	CL_4	책임성
조직몰입	OC_1	소속감
	OC_2	애착심
	OC_3	개인적 의미
	OC_4	가족적 친밀감
	OC_5	은퇴까지 근무하는 행복감
	OC_6	외부사람들과 직장에 대한 논의
	OC_7	직장 문제의 개인 동일시
보상 선택의 다양성	CV_1	복리후생 종류의 다양성
	CV_2	기대 복리후생 종류/현재와의 차이
	CV_3	필요 복리후생 항목 포함 여부
	CV_4	가족을 위한 복리후생
	CV_5	복리후생시설의 다양성
	CV_6	문화·체육·여가활동의 다양성

#### IV. 실증분석

##### 1. 조사설계

본 연구에서 연구가설 검증을 위한 자료 수집은 설문 조사를 통해 이루어졌다. 표본은 중국 내 12개 기업에서 근무하는 중국인 직원을 대상으로 무작위표본추출에 의해 구성되었다. 설문지는 표본 수 균형을 위해 기업 당 30부씩 총 360부를 배포하여 그 중 302부가 회수되었다. 회수된 설문지 가운데 불성실한 응답 7부를 제외하여 최종 295부가 실증연구에 활용되었다.

수집된 자료는 SPSS 21을 활용하여 분석하였다. 측정도구의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해 신뢰도 분석과 요인분석을 실시하였다. 또한 본 연구에서 사용된 변수들의 상관관계분석을 통해 가설검정을 위한 기초적인 통계분석 절차를 거쳤다. 마지막으로 외재적·내재적 보상과 조직몰입에 미치는 영향을 파악하기 위한

단순회귀분석과 보상선택 다양성의 조절효과를 검증하기 위한 위계적 다중회귀분석을 실시하였다.

표 3. 표본의 인구통계적 특성

변수	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남	169	57.3
	여	126	42.7
연령	30세 미만	158	53.6
	31~40세	102	34.6
	41~50세	26	8.8
	51세 이상	9	3.1
학력	고졸 이하	26	8.9
	대졸 이하	252	85.4
	대학원졸 이상	17	5.8
근속 년수	1년 미만	33	11.2
	1~3년	100	33.9
	4~7년	121	41.0
직종	8년 이상	41	13.9
	행정직	82	27.8
	기술직	101	34.2
	기능직	30	10.2
	기타 별정직	82	27.8

##### 2. 신뢰성과 타당성 검증

본 연구에서는 내적 일관성을 검증하는 방법으로 Cronbach's Alpha 계수를 이용하였다[12]. [표 4]에 제시된 바와 같이 외재적 보상, 내재적 보상, 보상선택의 다양성은 문항 제거 없이 Cronbach's Alpha 계수가 각각 .808, .867, .893으로 신뢰도가 높은 것으로 나타났다. 조직몰입은 '직장에 대한 애착심'과 '직장에 대한 가족적 친밀감' 항목을 제거한 후 Cronbach's Alpha 계수가 .6 이하에서 .833으로 높아져 해당 변수들을 결과분석에서 제외하였다.

측정도구의 구성요인 추출은 주성분 분석(principle component analysis)에 의하였으며 요인적재치의 단순화를 위해 Varimax 회전 방법을 적용하였다. 각 변수와 요인과의 상관관계 정도를 나타내주는 요인적재량의 기준값은 .4 이상으로 하였으며, 고유치 1 이상인 요인만 추출하였다[12].

독립변수는 선행연구에서 밝혀진 바와 같이 2개의 이론적 요인으로 추출되었다[표 4]. 도출된 2개의 요인의 고유값은 모두 1.0 이상이며, 외재적 보상은 전체 분산의 35.72%, 내재적 보상은 32.31%를 각각 설명하였다. 외재적 보상과 내재적 보상을 구성하는 적재치는 모두

.4 이상으로 나타났다. 조직몰입은 전체 분산의 60.59%를 설명하였다. 조절변인은 6개 문항으로 구성되었으며, 전체 분산의 65.46%를 설명하여 측정도구로서 타당성이 있는 것으로 판단되었다.

표 4. 신뢰성 및 타당성 분석

요인	요인적재량	분산설명력	Cronbach's $\alpha$
외재적 보상 (CE)	.820	35.724	.808
	.819		
	.813		
	.576		
내재적 보상 (CI)	.744	32.313	.867
	.861		
	.846		
	.782		
조직몰입 (OC)	.818	60.593	.833
	.723		
	.842		
	.712		
보상선택의 다양성 (CV)	.896	65.469	.893
	.744		
	.820		
	.768		
	.806		
	.812		

### 3. 가설의 검증

본 연구에서는 가설을 검증하기 위해 독립변수를 외재적 보상으로, 종속변수를 조직몰입으로 설정하여 단 순회귀분석을 실시하였다[표 5]. 도출된 회귀모형은 전체 변량의 48.5%( $F=275.949$ ,  $p=.000$ )를 설명하였다. 외재적 보상은 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향( $t=16.612$ ,  $p=.000$ )을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 채택되었다. 따라서 외재적 보상이 높을수록 조직몰입 수준이 높게 나타난다는 것이 입증되었다.

내재적 보상과 조직몰입과의 회귀분석 결과, 전체 변량의 28.3%( $F=115.436$ ,  $p=.000$ )가 설명되었다. 내재적 보상은 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 나타내었다( $t=10.744$ ,  $p=.000$ ). 이러한 결과는 내재적 보상이 높을수록 구성원의 조직몰입 수준이 높게 나타난다는 것을 지지해주는 것이다. 한편 보상시스템의 두 유형이 조직몰입에 미치는 영향력은 내재적 보상( $\beta=.532$ ,  $p=.000$ )보다 외재적 보상( $\beta=.676$ ,  $p=.000$ )이 더 강하게 나타났다.

표 5. 보상유형의 조직몰입에 대한 회귀분석 결과

변 수	$\beta$	$R^2$	F	Sig. F
외재적 보상 → 조직몰입	.676	.485	275.949	$p<.000$
내재적 보상 → 조직몰입	.453	.283	115.436	$p<.000$

본 연구에서는 보상시스템, 조직몰입과 보상선택 다양성의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 적용하였다. 위계적 회귀분석은 상호작용항을 회귀식에 투입하였을 때  $R^2$  값이 통계적으로 유의하게 증가하였다면 조절효과가 있다고 해석하는 방법이다[7].

[표 6]에 제시된 바와 같이 외재적 보상과 보상선택 다양성의 상호작용항을 회귀식에 투입하였을 때 통계적으로 유의한 설명력의 변화( $\Delta R^2=.009$ ,  $F=7.232$ ,  $p=.008$ )가 나타났다. 분석 결과에 따라 본 연구에서 제시한 가설 3은 채택되었으며 보상선택의 다양성은 외재적 보상과 조직몰입간의 영향관계를 조절하는 것으로 해석될 수 있다. 한편 내재적 보상과 보상선택 다양성의 상호작용은 통계적으로 유의한 설명력의 변화( $\Delta R^2=.000$ ,  $F=.127$ ,  $p=.722$ )가 나타나지 않았다. 이와 같은 분석 결과는 보상선택의 다양성이 외재적 보상과 조직몰입간의 영향관계에서 조절작용을 하지 않다는 것을 의미하며, 제시된 가설 4는 기각되었다.

표 6. 보상선택 다양성의 조절효과 분석 결과

변 수	$R^2$	$\Delta R^2$	F	Sig. F
외재적 보상 × 보상선택의 다양성 → 조직몰입	.622	.009	7.232	$p<.008$
내재적 보상 × 보상선택의 다양성 → 조직몰입	.589	.000	.127	$p<.722$

## V. 결론 및 시사점

본 연구에서는 중국 기업구성원을 대상으로 기업에서 제공된 보상시스템의 유형이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지, 또한 보상선택 다양성 제공이 보상시스템과 조직몰입 간의 관계에 조절역할을 수행하는지를 실증적으로 분석하였다.

실증연구 결과 외재적 보상과 내재적 보상 모두 기업구성원의 조직몰입 향상에 긍정적인 영향을 미친다는

사실을 확인하였다. 특히 두 가지 보상시스템 유형 가운데 외재적 보상이 내재적 보상보다 중국 기업구성원의 조직몰입에 더 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 보상시스템과 조직몰입 간 보상선택 다양성의 조절역할 분석 결과, 보상선택의 다양성은 외재적 보상과 조직몰입 간에 조절역할을 하였으나 내재적 보상에 대한 조절역할은 나타나지 않았다.

이상의 연구결과를 바탕으로 제시될 수 있는 이론적·실천적 시사점은 다음과 같이 제시될 수 있다. 첫째, 중국 기업구성원의 조직몰입 수준을 향상시키기 위해서는 외재적 보상의 확대에 더 많은 관심과 노력이 필요하다. 둘째, 중국 기업에서 보상시스템을 구축하는 데 있어서 보상시스템의 유형뿐만 아니라 보상선택의 다양성 제공을 위한 적절한 보상시스템 구축의 필요성이 강조되어야 한다. 기업에서 제공된 다양한 복리후생 메뉴 가운데에서 개인에게 필요한 적합한 항목을 선택할 수 있는 선택적 복리후생제도는 보상선택의 다양성을 제공할 수 있는 보상시스템으로 꼽을 수 있을 것이다 [5]. 특히 보상선택의 다양성이 외재적 보상과 조직몰입 사이에만 조절효과가 존재한다는 실증결과를 미루어볼 때, 기업은 제도 도입에 앞서 구성원 개개인의 욕구조사 등을 통해 그들이 외재적 보상과 내재적 보상 중에 어느 쪽을 보다 선호하는지 알아보는 것이 필요하다.

본 연구는 보상시스템, 조직몰입, 보상선택의 다양성 간의 관계를 실증 분석에 의해 파악하였으나, 보다 의미 있는 연구결과를 축적하기 위해서는 각 구성요인을 다양화하고 세분화시켜 탐색할 필요가 있다. 본 연구에서의 표본 선정 방식은 비용과 시간을 경제화 할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 표본의 편중 가능성으로 인해 모집단을 적절히 대표하는 일반화된 표본의 확보에 한계가 있을 수 있다. 따라서 향후 연구에는 조직의 형태, 규모, 지역, 업종 등 다양한 특성을 포함되는 표본이 선정될 필요가 있다. 마지막으로, 본 연구의 변수측정은 개인차원에서만 이루어졌기에 집단수준의 비교가 불가능하다. 따라서 후속연구에서는 조직의 형태, 규모, 지역, 업종 등의 구체적인 기준으로 집단 간 비교가 이루어져야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- [1] 고길석, *인센티브 보상유형이 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구: 건축자재 유통산업을 중심으로*, 호서대학교 대학원, 2008.
- [2] 고환상, 서재현, “변혁적 리더십, 조직후원인식, 성취욕구가 조직몰입에 미치는 영향: 셀프리더십을 중심으로”, *대한경영학회지*, 제25권, 제1호, pp.449-459, 2012.
- [3] 김상욱, “공공부문과 민간부문의 직업몰입과 조직몰입: 사회복지직의 사례”, *한국사회학*, 제36권, 제5호, pp.87-116, 2002.
- [4] 김정민, *채용경로 및 보상만족이 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 전기·전자업종의 중심으로*, 한양대학교 대학원, 2009.
- [5] 김종관, 이윤경, 송지용, “맞춤형 복지제도가 복리후생만족도와 조직효과성에 미치는 영향: 부산광역시 공무원을 중심으로”, *경영사학*, 제23집, 제2호, pp.283-316, 2008.
- [6] 성병준, *보상 만족도와 정당성 지각에 관한 연구*, 성신여자대학교 대학원, 2002.
- [7] 송지준, *논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법*, 서울: 21세기사, 2009.
- [8] 유규창, “복리후생의 선택이 복리후생만족, 임금만족, 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, *인사관리연구*, 제28집, 제4호, pp.25-55, 2004.
- [9] 유성희, *성과주의 인사제도가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 직무만족의 매개효과를 중심으로*, 경기대학교 대학원, 2010.
- [10] 유영현, “보상유형별 조직몰입에 관한 연구: 경찰공무원을 중심으로”, *인적자원관리연구*, 제14권, 제1호, pp.129-148, 2007.
- [11] 이재창, *인적자원관리의 심리학*, 서울: 학지사, 2011.
- [12] 임영규, 박기찬, “공무조직의 업무특성이 조직유효성에 미치는 영향”, *경영사학*, 제56권, pp.323-353, 2010.
- [13] 장동원, *기업조직에서 내외동기의 결정요인과*

그 효과, 파주: 한국학술정보, 2006.

[14] 정정숙, *심리적 계약 이행이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향*, 인하대학교 대학원, 2009.

[15] 최상찬, *조직구성원의 기대수준이 직무 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구*, 고려대학교 대학원, 2010.

[16] 최상필, “공공·민간 사회복지조직의 직무특성 및 임파워먼트와 조직몰입의 관계에 대한 실증적 연구”, *한국조직학회보*, 제2권, 제2호, pp.55-75, 2005.

[17] 王立軍, 王麗萍, “旅行社福利滿意度與彈性福利需求關係研究”, *企業導報*, 2011年03期, pp.13-14, 2011.

[18] E. L. Deci, “Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.18, No.1, pp.105-115, 1971.

[19] R. A. Guzzo, “Types of Rewards, Cognition, and Work Motivation,” *Academy of Management Review*, Vol.4, No.1, pp.75-85, 1979.

[20] F. Herzberg, B. Mausner, and B. B. Snyderman, *The Motivation To Work*, N.Y.: Wiley, 1959.

[21] A. Kohn, “Rewards Hamper Creativity”, *San Francisco Chronicle*(June 21), pp.B3-B4, 1990.

[22] J. P. Kotter, “The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process,” *California Management Review*, Vol.15, No.3, pp.91-99, 1973.

[23] L. G. Reynolds, H. M. Stanley, and C. H. Moser, *Labor Economics and Labor Relations*, N.J.: Prentice Hall, 1997.

[24] M. Ross, “Salience of Reward and Intrinsic Motivation,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.32, No.2, pp.245-254, 1975.

[25] T. A. Scandura and M. J. Lankau, “Relationships of Gender, Family Responsibility

and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol.18, No.4, pp.377-391, 1997.

저 자 소 개

이 정 언(Jeong Eon Lee)

중신회원



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

<관심분야> : 인사전략, 고용관계, 고용유연성

조 신(Chen Zhao)

준회원



- 2014년 2월 : 배재대학교 대학원 경영학과 경영학 석사(인사조직 전공)

<관심분야> : 인사관리, 보상시스템, 고용관리