

중국은행원들의 직무만족 영향요인과 인구통계학적 특성의 조절효과 분석

엽영* · 김정원** · 김동철***

〈요 약〉

본 연구는 중국은행 조직에서 구성원들의 동기부여 요인으로서 동기요인과 위생요인이 직무만족에 미치는 영향을 분석하고, 인구통계학적 특성이 이들 관계에서 조절역할을 하는 가를 탐색적으로 분석하였다. 실증분석 결과 동기요인의 일 자체, 승진 및 성장, 인정 등의 요인과 위생요인의 임금, 회사의 정책, 상호인간관계 등의 요인이 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 성별, 연령, 학력, 근무기간, 직위에 따른 조절효과가 존재하는 것으로 나타났다. 이러한 실증분석을 통해 중국은행 조직에서 동기부여 관리를 통해 직무만족을 높이고 조직목표를 달성하기 위한 효율적인 조직관리 방안으로서 공평한 승진 체계 구축, 공정하고 합리적인 임금 제도 설계, 조직 내 구성원 간 원활한 인간관계 구축, 조직구성원의 개성에 대한 관심 등을 제시하였다.

핵심주제어: 중국은행조직, 직무만족, 동기요인, 위생요인

논문접수일: 2014년 04월 07일 수정일: 2014년 05월 22일 게재확정일: 2014년 05월 27일

* 강원대학교 경영대학 석사졸업(제 1저자), yezi0504@naver.com

** 강원대학교 경영학과 교수(교신저자), jwkim25@kangwon.ac.kr

*** 강원대학교 행정학과 시간강사(공동저자), kdch87@hanmail.net

I. 서론

기업의 대규모화와 경영의 복잡화 및 전문화 등으로 인하여 조직 내의 인간관계가 심각한 문제로 대두되고, 동시에 조직구성원의 심리적, 사회적 작용이 직무만족에 미치는 영향이 증가되고 있다. 따라서 조직은 구성원들의 개인적 동기 와 욕구를 충족시키고, 조직목표 달성에 필요한 구성원들의 행동을 확보하지 못하면 존재하기가 어렵게 되었다

조직의 구성원이 이렇게 중대한 비중을 차지하고 있지만 구성원 개개인은 자발적 의사뿐만 아니라 비자발적으로도 조직에 편입된다. 비자발적 구성원에 대하여 자발성을 갖게 하는 것이 조직관리의 중요한 요소 중의 하나임은 두말할 나위가 없다. 바로 이러한 점에서 조직구성원들의 자발성 증진을 통하여 조직목표를 달성하기 위해서는 ‘동기부여’의 문제가 제기된다. 동기부여는 현대사회에서 기업에 중요한 비중을 차지하고 있다. 합리적이고 유효한 동기부여를 실현함으로써 조직의 생산성과 효율성이 제고되고 조직에서도 더 많은 성과가 창출된다. 그리고 동기부여를 통해서 근로자의 욕구를 충족시키면 조직구성원의 정신건강과 대인관계는 향상될 것이며, 직무태도 역시 긍정적으로 변화할 것이다. 이러한 과정을 통해서 조직에 협조적인 분위기가 조성되고, 조직구성원들은 직무에 만족하게 된다. 그 결과 생산성이 향상되고, 이직률이 감소하며, 조직구성원이 스스로 자기개발을 하게 된다. 반면에 기업의 종업원들이 개인적 동기와 욕구를 충족시키지 못하고 갈등을 외부로 표출하는 경우에 그 기업은 설정된 목표를 달성하는 것이 불가능 하게 되며, 궁극적으로는 기업의 존재까지 어렵게 될 수 있다. 따라서 구성원의 근무의욕을 유발시켜서 조직의 목표를 달성하기 위해서는 경영자가 구성원의 각종 욕구에 대한

이해와 충족으로 직무만족을 갖게 하는 것이 현대 경영의 중요한 분야라고 할 수 있다.

본 연구는 이러한 기업조직에서의 동기부여와 직무만족 등과 같은 조직행동들이 한국뿐만 아니라 중국에서도 동일한 의의를 갖는다는 관점에서 연구를 접근하고자 한다. 특히 급변하는 중국사회 속에서 가장 불확실한 환경적 변화를 겪고 있는 은행 조직들의 경우 이러한 논의는 매우 중요한 의의가 있다.

또한 중국 은행원들의 동기부여는 인적 요인으로 조직 발전에 매우 중요한 변수라고 할 수 있으며, 아직 한국에 비해 조직 및 인적자원관리가 면밀하지 못한 중국 은행 조직에서 구성원들의 동기부여와 직무만족 등에 대한 적극적 관리는 국가발전의 핵심이 되는 동시에 조직관리의 중요한 목표이기도 하다(朱明, 2007). 또한 조직관리의 목적은 실적이 중시되는 중국 은행에서 관리역량을 증가시키고 조직구성원의 권리를 회복하며, 개인의 성과와 발전을 위하여 업무만족도를 높여 인적자원의 수요와 공급을 일치시키는 데 있다(全永輝·周志大, 2010). 아무리 조직 목표 달성에 적합하고 유능한 인재를 채용하였다고 하더라도 항상 이들의 근무의욕 향상에 관심을 두지 않는다면, 근무할 가능성만 가지고 있는데 그치게 되며, 조직 목표의 달성이 구현되지 못하고 마는 결과를 초래하게 될 것이다. 그러므로 중국 은행조직에서 구성원 개인의 성과와 발전을 높여 직무만족도를 높이고 자발적으로 조직 규범을 준수하며 목표 달성에 기여 할 수 있도록 하는 것은 중요한 일이다. 그러나 오늘날 중국의 은행원들은 중앙 및 상급 기관의 지나친 간섭이나 과중한 업무량, 승진 적체 등으로 근무의욕이 지극히 저하되어 있다. 이러한 근무의욕이 조직성과에 영향을 미침으로써 조직의 생산성 향상에 영향을 미치고 있다.

본 연구는 이러한 배경에 입각하여 중국은행

조직에서 구성원들의 동기부여 요인으로서 동기 요인과 위생요인이 직무만족에 미치는 영향을 분석하고, 인구통계학적 특성이 이들 관계에서 조절역할을 하는 가를 탐색적으로 분석하고자 한다. 이를 위해 중국 길림성 은행원들을 대상으로 동기부여 및 직무만족에 대한 설문조사를 실시하였다. 특히 Herzberg의 이요인 이론에 근거하여 동기요인과 위생요인의 어떤 요인이 은행원들의 직무만족에 유의한 영향을 미치며, 인구통계학적 특성의 조절효과를 탐색적으로 분석하고자 한다. 그리고 이러한 실증분석을 통해 중국 은행조직이 동기부여와 직무만족에 대한 적절한 대응을 통해 은행조직의 목표를 달성하기 위한 효율적인 조직관리 방안을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 동기부여와 직무만족

1.1 동기부여

조직관리의 가장 핵심적 목표는 조직의 유효성 향상이며, 여기에 가장 큰 영향을 미치는 것은 동기부여이다. 동기부여에 대한 관심은 Maslow의 욕구이론과 Herzberg의 동기부여이론 등이 발표되면서 조직 내 인적자원을 관리하는 선진국에서 시작되어, 조직행동, 산업심리 또는 일반경영 분야에서 동기적 측면에 관한 연구가 활발히 진행되어 왔다(최정자, 2009). 최근 중국 내 많은 조직들이 이에 대한 관심과 관리가 활발해지고 있다(陽宇, 2005).

본 연구는 중국 은행조직에서의 동기부여에 대한 논의를 위해 Herzberg의 동기부여이론을 선택하여 동기부여와 직무만족의 관계에 대한 논의를 하고자 한다.

Herzberg(1966)의 동기부여이론의 출발점은 만족과 불만족을 하나의 연장선상에서 반대되는 개념으로 인식하지 않고, 이들을 서로 다른 요인으로 분리하는데 있다(손종호, 2010). Herzberg의 동기부여이론은 동기요인과 위생요인으로 구분된다. 동기 요인은 직무를 수행하는 인간의 내면과 관련된 요인으로 업무에 따른 성취감, 성취에 대한 인정, 보람 있는 업무 내용, 책임감, 성장과 발전에 대한 욕구 등으로 분류되며, 위생요인은 직무의 환경적 특성과 관련된 외부적 요인으로서 회사의 정책과 관리, 감독, 보수, 구성원들과의 관계, 작업조건 등으로 분류된다(송근원, 2001; 이은용·이수범·윤혜연, 2003).

동기요인은 인간성장의 욕구, 즉 인간의 잠재력과 자아실현 욕구이면서 인간이 직무를 이용하는 방법과 관련이 있으며, 직무 자체와 관련이 있다. 반면 위생요인은 사람이 직무를 수행하는 상황 또는 환경과 사람 사이에 관한 것으로 불편함을 회피하려는 인간의 욕구이고 사람이 직무를 처리하는 방법과 관련이 있으면 직무의 외적, 즉 물리적·사회적 요소를 의미한다(이홍개·정수진, 2007). 이러한 Herzberg의 이원요인인 동기요인과 위생요인은 위생요인이 직무행태에 미치는 영향은 동기요인보다 단기적이라는 특징이 있으나, 모두 직무만족 등의 행동에 영향을 미치게 된다(김선희, 2005).

1.2 직무만족

직무만족은 직무에 대한 조직 구성원 개개인의 일반적인 태도로 설명할 수 있으며 이는 자신의 직무 또는 직무수행 경험은 물론 결과에 대하여 긍정적으로 생각하는 감정의 상태 결과라고 할 수 있다. 그러므로 직무는 하나의 실체라기보다 과업, 책임, 상호 작용들, 유인, 보상이 상호관계를 맺고 있는 복합체라고 볼 수 있으며, 직무만족과 같은 직무태도를 이해하기 위해서는

직무의 여러 구성 요소들을 분석해야 한다(凌文韋·張治燦·方俐洛, 2001).

조직 구성원이 직무로부터 얻게 되는 만족은 보통 내재적 만족과 외재적 만족으로 분류되어진다. 전자는 직무의 난이도, 도전감, 중요성, 다양성, 동료 작업자와의 관계 등 직무자체의 내재적 가치에서 오는 만족감이며, 후자는 보상, 작업환경, 직무와 관련된 승진 등 직무수행 결과에 따라 직무 이외에서 부여되는 보상 가치에 대한 만족을 의미한다.

직무만족과 관련한 선행연구들의 내용을 정리해보면, 직무만족은 개인의 관점과 조직의 관점에서 중요성이 제시된다. 우선 개인의 관점에서 의미를 정리하면(김태형·권중생·김정원, 2006; 김정원·서계현, 2008; 양동훈·임효장·조영복, 2011), 첫째, 가치판단 면에서 사람들은 일상생활의 대부분을 직장에서 보내며 직장이 생계를 위한 소득만을 얻기 위한 곳이 아니라 동시에 생활의 만족을 누리는 곳이다. 이런 점에서 일 자체가 직장생활을 통하여 만족할 기회가 없다면 삶의 기쁨은 맛볼 수 없을 것이다. 둘째, 정신건강 면에서 직무만족은 전반적인 심리적 조정과 생산적인 삶의 중요한 구성요소이기 때문이며 직무만족에 실패한 사람은 좌절 상태에 도달함으로써 그것이 전이효과를 가져와 타부분의 생활도 전체적으로 만족스럽지 못하게 되며 가정생활이나 여가활동, 나아가 삶의 자체에 대한 불만으로 정신건강에 커다란 부작용으로 가져오는 경우를 흔히 볼 수 있다. 셋째, 신체적으로 건강에 영향을 미친다. 직무 불만족에 의해서 발생하는 정서 상태와 부적응적 변화는 생리적, 심리적 스트레스가 쌓이게 하여 각종 정신질환을 유발할 수 있다.

조직의 관점에서는 첫째, 직무만족이 직무성과에 직접적인 영향을 준다. 경영자들은 직무에 만족하는 사람은 만족하지 않는 사람보다 조직의

성과에 효과적이고 혁신적이며 사려 깊은 것으로 생각한다. 둘째, 직무에 만족하는 사람은 조직 외부에 자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 이야기 하게 되므로 대외적으로 조직을 홍보하게 된다. 셋째, 자신의 직무가 좋아하는 사람은 조직 밖에서 뿐만 아니라 조직 내부에서도 원만한 인간관계를 유지해 나간다. 마지막으로 조직의 입장에서 볼 때, 만족도가 높게 되면 이직률과 결근율이 감소되고 이에 따라 생산성 향상 효과도 얻을 수 있다.

2. 가설 설정

2.1 동기요인 및 위생요인과 직무만족의 관계

일반적으로 동기요인과 위생요인은 다수의 선행연구들에서 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. Herzberg의 동기부여이론을 중심으로 다양한 연구대상들을 대상으로 이루어진 관련 선행연구들에 대한 논의를 정리하면 다음과 같다. 이홍개와 정수진(2007)은 한국과 중국 근로자의 동기부여 수준이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 비교 연구에서 중국 근로자의 경우 동기요인의 성취감과 승진이, 위생요인의 회사정책, 감독관리, 대인관계, 작업조건이 직무만족에 긍정적 영향을 미친다는 연구 결과를 제시하였으며, 한국과 중국 근로자의 관련 직무행동의 차이가 존재하다는 점도 제시하였다. 김선희(2005)는 여행사 종사원의 직무만족과 이직의도에 대한 연구에서 동기요인의 성취감, 승진, 직무내용, 책임감 및 성장가능성이, 위생요인의 근무환경, 보수, 관계 및 복리후생이 직무만족에 유의한 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 임지영(2005)은 동기-위생요인이 간호사의 직무만족, 조직몰입 및 조직동일시에 미치는 영향에 대한 연구에서 동기요인의 성취와 위생요인의 임금이 직무만족에 유의한 영향을

미친다는 연구결과를 도출하였다. 최응렬과 이강훈(2007)은 보호관찰 공무원을 대상으로 동기요인과 위생요인이 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구에서 동기요인의 성취감이, 위생요인의 정책, 감독, 근무조건 및 작업안정성이 직무만족에 긍정적 영향을 미치며, 위생요인이 동기요인에 비해 보다 강한 영향력을 보인다고 하였다. 강정우, 한나영과 홍재범(2012)은 Herzberg의 동기부여이론을 통한 근해 선원들의 태도에 관한 연구에서 동기요인의 참여감, 승진 및 성장 가능성, 위생요인의 임금, 인간관계 및 작업조건이 직무만족에 유의한 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 호텔 종사원에 대한 Herzberg의 동기부여이론의 적용에 관한 연구를 수행한 이재경과 최정길(2012)은 동기요인의 성취감과 직무자체가, 위생요인의 대인관계, 회사정책과 관리 및 직무의 안정성이 직무만족에 긍정적 영향을 미친다고 하였다. 김성우(2012)는 Herzberg의 동기부여이론에 근거한 육군 부사관의 직무만족에 대한 연구에서 동기요인의 성취감, 인정감, 직무자체 및 책임감이, 위생요인의 감독유형/인간관계, 보수 및 직무환경이 직무만족에 유의한 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 재가시설 요양보호사를 대상으로 한 연구로서 박찬상과 고광선(2012)의 연구에서는 동기요인의 성취와 성장 가능성이, 위생요인의 직업안정이 직무만족에 긍정적 영향을 미친다는 결과가 나타났다.

또한 Herzberg의 동기부여이론을 적용한 중국의 선행연구로서 陽宇(2005)는 산동성 서비스 산업을 중심으로 동기요인이 직원의 직무만족과 이직경향에 미치는 영향에 관한 연구에서는 내재적 동기요인과 외재적 동기요인으로 구분하여 내재적 동기요인 중 성취감, 인정, 승진 및 개인 성장 기회가 직무만족에 유의적인 영향을 미치고, 외재적 동기요인 중 동료관계, 작업환경, 임금과 복지가 직무만족에 유의적인 영향을 미치

는 것으로 나타났다. 陳晋(2005)는 공무원을 중심으로 이요인 이론에 근거하여 공무원의 직무만족 연구에서 동기요인과 위생요인이 직무만족에 영향을 미치고 공무원이 가장 직무만족의 요인은 동료관계로서 공무원 직무만족의 요인은 직무자체뿐만 아니라 인간관계의 화목 정도가 공무원 직무에 대해 동기유발의 역할을 한다고 하였다. 불만족 요인은 임금이며 공무원 직무불만족의 요인은 작업환경에만 국한되지 않고 물질적인 동기유발도 없어서는 안 되는 것을 밝혔다.

이와 같이 동기요인 및 위생요인과 직무만족에 대한 이론적 논의와 선행연구들에 대한 검토를 통해 본 연구는 동기요인과 위생요인의 각 하위요인들이 직무만족에 미치는 영향을 분석하기 위해 다음과 같이 가설1-1, 1-2, 1-3, 1-4, 1-5와 가설2-1, 2-2, 2-3, 2-4를 도출하였다.

가설1-1: 성취감은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설1-2: 인정은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설1-3: 책임감은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설1-4: 승진/성장은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설1-5: 일 자체는 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설2-1: 감독은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설2-2: 상호인간관계는 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설2-3: 회사정책은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설2-4: 임금은 직무만족에 긍정적인 영향을

미칠 것이다.

2.2 인구통계학적 특성 조절효과

사람들은 현상에 대한 이해와 반응은 개인의 인식기준에 따라 다르게 나타나며, 이 인식기준은 인구통계학적 특성에 따라 각기 다르게 형성된다. 즉 연령, 성별, 학력, 근무기간, 직위 등 인구통계학적 특성 차이에 따라 직무만족에 대한 주관적 판단이 다를 것이다. 또한 인구통계학적 특성은 동기부여요인 및 위생요인과 직무만족의 관계에도 영향을 미치게 될 것이다. 동기부여 또는 직무만족과 관련하여 인구통계학적 특성을 조절변수로서 연구한 선행연구들을 보면, 서원석, 김형성과 황성원(2013)은 동기부여와 사기의 관계에 관한 연구에서 인구통계학적 변수를 조절변수로 설정한 연구를 수행하였으며, 연구결과 연령이 동기부여와 사기의 관계를 조절하는 반면 근무 연수와 입직경로는 유의한 조절효과를 보이지 못한다는 연구결과를 제시하였다. 특히, 조직구성원의 관계의 욕구가 보다 강한 조절효과를 주는 것으로 나타났고, 연령이 높을수록 관계의 욕구에 대한 만족도가 부정적으로 나타난다고 하였다. 어윤선과 김정매(2012)는 외식업체 직원의 개인 특성과 조직몰입에 대한 연구에서 인구통계학적 특성의 조절효과를 분석하였으며, 성별과 전공이 유의한 조절효과가 있다는 연구결과를 제시하였다. 최영환, 최동희와 오홍진(2012)은 호텔종사원의 만족도와 관련한 연구에서 인구통계학적 변수의 조절효과를 분석하였으며, 분석결과 학력과 고용형태가 호텔 내부브랜드와 종사원의 만족의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 유종서와 김정매(2012)는 호텔 종사원의 스트레스가 이직의도에 미치는 영향에 대한 연구에서 연령과 결혼여부가 유의한 조절효과를 보인다는 연구결과를 제시하였다. 주영태(2011)는 원전건설 전문 인력을 대상으로 동기부여요

인이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 동기부여와 직무성과 간의 관계에서 인구통계학적 특성은 조절작용을 할 것이라는 가설을 설정하였다. 분석 결과 연령과 경력은 동기부여와 직무성과 간의 영향관계에서 조절작용을 하는 것으로 나타났다. 신현옥(2012)은 군 조직의 동기부여가 조직몰입 및 직무몰입, 직무만족에 미치는 영향의 연구에서 내재적, 외재적 동기부여가 병사들의 직무만족에 정(+),의 영향을 미치는데 학력, 주 임무가 조절역할을 한다는 연구결과를 제시하였다.

인구통계학적 특성을 조절변수로서 연구한 중국의 선행연구들을 살펴보면, 全永輝와 周志大(2010)는 중국공상은행 사천지점은행을 중심으로 국유상업은행직원의 직무만족 영향요인에 관한 실증 연구에서 직무자체, 개인성장과 발전, 승진 기회, 임금과 복지 등 요인이 직무만족에 영향을 미치며, 직원들의 성별, 연령, 학력, 직무, 근무연수에 따라서 상당한 차이가 존재한다는 연구결과를 제시하였다. 陽宇(2005)는 동기요인이 직원의 직무만족과 이직경향에 미치는 영향에 관한 연구에서는 내재적 동기요인은 성별, 교육수준, 근속연수에 따라 직무만족에 미치는 영향이 달라지고 외재적 동기요인이 혼인, 연령, 근속연수에 따라 직무만족에 미치는 영향이 달라진다는 연구결과를 제시하고 있다. 이러한 선행연구에 따라서 본 연구에서는 다음과 같이 인구통계학적 특성의 조절효과에 대한 가설3-1, 3-2, 3-3, 3-4, 3-5를 도출하였다.

가설 3-1: 동기요인과 위생요인이 직무만족에 미치는 영향은 성별에 따라 달라질 것이다.

가설 3-2: 동기요인과 위생요인이 직무만족에 미치는 영향은 연령에 따라 달라질 것이다.

가설 3-3: 동기요인과 위생요인이 직무만족에 미치는 영향은 학력에 따라 달라질 것이다.

가설 3-4: 동기요인과 위생요인이 직무만족에 미치는 영향은 근무기간에 따라 달라질 것이다.

가설 3-5: 동기요인과 위생요인이 직무만족에 미치는 영향은 직위에 따라 달라질 것이다.

III. 연구설계

1. 연구 모형

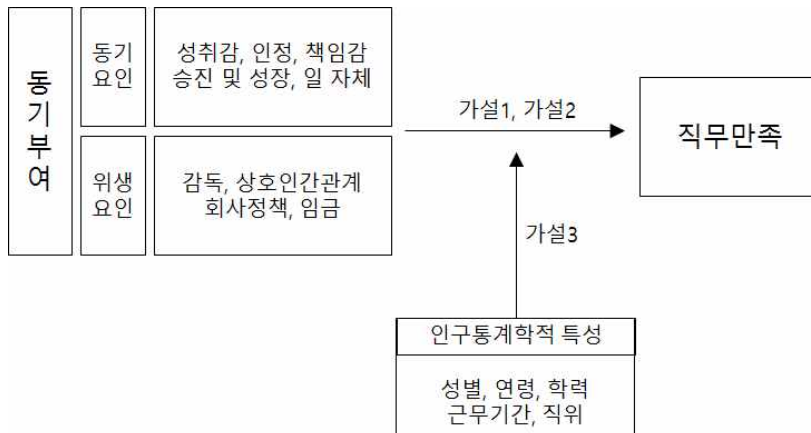
중국은행원들의 동기부여요인으로서 동기요인과 위생요인이 직무만족에 미치는 영향과 이들 관계에서 인구통계학적 특성의 조절효과를 분석하기 위한 연구모형은 <그림 1>과 같다. 연구모형을 바탕으로 설정된 변수를 보면 독립변수에는 동기요인과 위생요인이 설정되었으며, 종속변수는 직무만족을 설정하였다. 독립변수와 종속변수의 관계를 조절하는 조절변수는 성별, 연령, 학력, 근무기간, 직위 등의 인구통계학적 변수를 설정하였다. 이에 가설1은 동기요인이 직무만족에 미치는 영향을, 가설2는 위생요인이 직무만족에 미치는 영향을 분석하기 위해 설정되었다. 가

설3은 이들 관계에서 나타나는 인구통계학적 특성의 조절효과를 분석하기 위해 설정되었다.

2. 조사설계 및 분석 방법

2.1 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 논의되는 변수들의 조작적 정의와 측정에 대한 구체적인 내용은 다음과 같다(全永輝·周志大, 2010). 우선 독립변수의 동기요인과 위생요인은 Herzberg의 연구에 근거하였으며, 중국 조직에 대한 관련 선행연구들의 결과를 중국 은행조직의 특성을 고려하여 선택하였다(陽宇, 2005; 陳晋, 2005; 이흥개·정수진, 2007). 동기요인은 성취감, 인정, 책임감, 승진 및 성장, 일 자체 등으로 구성되는 개념으로 보았다. 각 요인에 대한 조작적 정의를 정리하면, 성취감은 표준을 달성하고 나아가서 표준을 능가하려는 욕구를 의미하며, 인정이란 임무수행에 대한 칭찬과 같은 잘 수행된 직무나 개인적 완전함에 대하여 인정을 받는 것이다. 책임감은 책임이나 권위와 관련된 것으로 자신의 작업이나 타인의 작업에 대해서 자신이 책임을 맡는 경우나 새로운 책임



을 맡는 사건을 말한다. 승진 및 성장은 조직 내에서 자신의 지위 혹은 직위가 실질적으로 변화된 상태를 의미하며, 일 자체는 직무나 직무와 관련된 업무들을 실제로 수행함으로써 직무에 대해서 좋거나 나쁜 감정을 갖게 된 경우를 의미한다.

위생요인은 감독, 상호인간관계, 회사정책, 임금 등으로 구성되는 개념으로 보았다. 감독은 상사의 행동에서 볼 수 있는 유능성이나 무능성, 감독에서의 공평성과 불공평성을 의미하며, 감독자가 책임을 지려고 했는지 혹은 책임을 위임했는지의 여부나 부하를 가르치려는 시도의 유무를 포함한다. 상호인간관계 요인은 조직 내에서 상하관계를 고려해서 상사와의 대인관계, 부하와의 대인관계와 동료와의 대인관계를 의미하며, 회사정책은 작업을 위해서 조직이 효과적으로 구성되었는지의 여부, 작업의 구조가 유해하거나 비효율적인 경우, 유익한 인사정책, 유해한 인사정책 그리고 회사의 목표에 대한 찬성 혹은 반대 등을 뜻한다. 임금은 고정급여나 봉급의 인상 혹은 기대하지 않았던 봉급인상, 봉급인상의 지체, 동일하거나 비슷한 직무에 종사 하는 사람들과 비교한 봉급액, 임금인상의 기대가 실현되지 못한 경우 등을 포함한다.

다음으로 직무만족은 직무에 대한 조직 구성원 개개인의 태도로서 자신의 직무 또는 직무수행 경험은 물론 결과에 대하여 긍정적으로 생각하는 감정의 상태 결과를 의미한다.

이러한 변수들을 측정하기 위해 동기요인 10 문항, 위생요인 8문항, 직무만족 4문항 및 인구통계학적 특성5문항 등 총 27개의 문항으로 구성된 설문지를 연구에 적용하였다. 동기요인, 위생요인 및 직무만족의 측정을 위해 5점 척도를 활용하였으며, 구체적인 설문문항은 <부록 1>과 같다.

2.2 자료수집 및 분석방법

자료수집은 중국 길림성의 각 은행(중국인민은행, 중국건설은행, 중국공상은행, 중국농업은행 등)에 근무하는 조직구성원 240명을 대상으로 설문지 조사를 하였다. 설문조사 기간은 2013년 8월 20일부터 9월 16일까지였으며, 총240부를 배부하여 224부를 회수하였고 불성실한 응답을 제외한 203부를 분석에 적용하였다.

응답자의 인구통계학적 특성은 다음 <표 1>과 같다. 성별은 남자 92명(45.3%), 여자 111명(54.7%)이며, 연령은 20세 이하 105명(52.2%), 30대 51명(25.1%), 40대 이상 46명(22.7%) 등이다. 학력은 고졸 14명(6.9%), 전문대졸 45명(22.2%), 대졸 122명(60.1%), 대학원졸 이상 22명(10.8%) 등이며, 근무기간은 1년 미만 36명(17.7%), 1-3년 미만 61명(30.0%), 3-5년 미만 20명(9.9%), 5-10년 미만 31명(15.3%), 10년 이상 55명(27.1%)이다. 응답자의 직위는 행원 122명(60.1%), 일반 관리자 46명(22.7%), 중층 간부 29명(14.3%), 고층 관리자 6명(3.0%)이다.

연구모형에 따라 직무만족 영향요인과 인구통계학적 특성의 조절효과를 실증분석을 위해 SPSS 21.0v와 Amos 21.0v를 이용해 다음과 같은 분석방법을 적용하였다. 첫째, 표본의 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 하였다. 둘째, 측정도구의 타당도 및 신뢰도 분석을 위해 구조방정식 모형을 활용한 확인적 요인분석을 실시하였다. 셋째, 가설검증 이전에 상관관계분석을 실시하였으며, 연구가설을 검증하기 위해 다중회귀분석과 위계적 회귀분석을 실시하였다.

IV. 분석결과

1. 측정도구의 타당성/신뢰성 및 상관관계 분석

본 연구에서 적용된 측정도구의 타당성 및 신

<표 1> 응답자 인구통계학적 특성

구분		빈도	%
성별	남자	92	45.3
	여자	111	54.7
연령	20세 이하	105	52.2
	30대	51	25.1
	40대 이상	46	22.7
학력	고졸	14	6.9
	전문대졸	45	22.2
	대졸	122	60.1
	대학원졸 이상	22	10.8
근무기간	1년 미만	36	17.7
	1-3년 미만	61	30.0
	3-5년 미만	20	9.9
	5-10년 미만	31	15.3
	10년 이상	55	27.1
직위	행원	122	60.1
	일반 관리자	46	22.7
	중층 간부	29	14.3
	고층 관리자	6	3.0
전체		203	100.0

피도를 분석하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였으며, 구체적인 내용은 다음 <표 2>와 같다. 확인적 요인분석 결과 일부 문항에 대한 신뢰도와 분산추출지수가 다소 낮게 나타났으나, 모형 적합지수를 종합적으로 고려하였을 때 전체적으로 수렴 가능한 모형이라고 판단하여 분석에 적용하였다.

각 요인 간 상관관계는 분석결과 <표 3>과 같이 성취감과 상호인간관계, 책임감과 승진 및 성장, 책임감과 감독, 책임감과 상호인간관계, 책임감과 회사정책간의 상관관계를 제외하고 대부분의 변수들 사이에서 유의한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 직무만족 요인은 모든 동기요인뿐만 아니라 위생요인도와 유의한 정적 상관관계를 갖고 있는 것으로 분석되었다.

2. 가설 검증

2.1 가설1 검증

동기요인이 직무만족에 미치는 영향을 분석한 가설1에 대한 분석결과는 다음 <표 4>와 같다. 다중회귀분석 결과 인정($\beta=0.160, t=2.375$), 승진 및 성장($\beta=0.286, t=4.389$), 일 자체($\beta=0.310, t=4.496$) 등의 요인은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 성취감($\beta=0.059, t=0.899$), 책임감($\beta=0.074, t=1.296$)요인은 직무만족에 영향을 미치지 않은 것으로 분석되었다. 따라서 동기요인의 개별 요인들이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 영향력을 분석한 결과 가설1-2, 1-4, 1-5는 채택되었으며, 가설 1-1, 1-3은 기각되었다.

2.2 가설2 검증

위생요인이 직무만족에 미치는 영향을 분석한 가설2에 대한 분석결과는 다음 <표 5>와 같다. 다중회귀분석 결과 상호인간관계($\beta=0.178, t=3.04$)

<표 2> 확인적 요인분석 결과

구분	요인	문항	표준 적재치	표준 오차	신뢰도	분산추출지수 (AVE)	적합지수
동기 요인	성취감	1	0.675	0.602	0.568	0.397	$\chi^2=54.586$ df=25 Q=2.194 RMR=0.052 GFI=0.952 AGFI=0.895 NFI=0.907 NNFI=0.902 CFI=0.946
		2	0.631	0.694			
	인정	3	0.783	0.382	0.651	0.447	
		4	0.609	0.657			
	책임감	5	0.829	0.292	0.732	0.575	
		6	0.642	0.500			
	승진 /성장	7	0.637	0.752	0.637	0.47	
		8	0.787	0.402			
	일 자체	9	0.652	0.653	0.674	0.511	
		10	0.810	0.381			
위생 요인	감독	11	0.774	0.421	0.596	0.434	$\chi^2=10.147$ df=14 Q=0.724 RMR=0.023 GFI=0.987 AGFI=0.968 NFI=0.975 NNFI=1.000 CFI=1.000
		12	0.516	0.706			
	상호 인간관계	13	0.475	0.567	0.595	0.432	
		14	0.709	0.399			
	회사 정책	15	0.652	0.577	0.626	0.457	
		16	0.716	0.539			
임금	17	0.892	0.254	0.752	0.606		
	18	0.699	0.580				
직무 만족	직무 만족	1	0.751	0.512	0.646	0.316	$\chi^2=5.619$ df=2 Q=2.809 RMR=.024 GFI=0.986 AGFI=0.930 NFI=0.977 NNFI=0.954 CFI=0.985
		2	0.756	0.376			
		3	0.612	0.450			
		4	0.699	0.488			

1), 은행의 정책($\beta=0.209$, $t=3.064$) 및 임금($\beta=0.344$, $t=5.060$) 등의 요인들은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 감독과 정책($\beta=0.122$, $t=1.792$) 요인은 직무만족에 영향을 미치지 않은 것으로 분석되었다. 따라서 위생요인의 개별 요인들이 직무만족에 미치는 영향력을 분석한 결과 가설2-2, 2-3, 2-4는 채택되었으며, 가설 2-1은 기각되었다.

2.3 가설3 검증¹⁾

동기요인과 위생요인이 직무만족에 미치는 관계에서 인구통계학적 변수의 조절효과를 분석한

가설 3에 대한 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 독립변수와 종속변수의 관계에 대한 성별의 조절효과를 분석한 가설3-1에 대한 분석결과는 <부록 2>와 같다. 각 모형의 R²는 모형1은 53.9%, 모형2는 53.9%, 모형3은 58.0%로 점점 증가하고 있는 것으로 나타났다. 이 처럼 설명력이 증가한 것에 대해 통계적으로 의미 있는 차이인가를 확인해보기 위한 F변화량을 검증결과 유의수준($p=.039^*$)으로 나타났다. 분석결과를 세부적으로 살펴보면 은행원들의 직무만족에 대해 동기요인의 인정과 승진 및 성장이라는 독립변수는 성별에 의해 조절작용을 받고 있었다. 즉

1) 가설3 검증과 관련한 통계분석 결과는 통계표에 대한 편집상의 문제로 부록에 수록하였음.

<표 3> 상관관계 분석 결과

구분		동기요인				위생요인				직무만족	
		성취감	인정	책임감	승진/성장	일자체	감독	상호인간관계	회사정책		임금
동기요인	성취감	1.000									
	인정	.483**	1.000								
	책임감	.174*	.374**	1.000							
	승진/성장	.333**	.401**	0.116	1.000						
	일 자체	.492**	.330**	.187**	.544**	1.000					
위생요인	감독	.355**	.480**	0.116	.457**	.414**	1.000				
	상호인간관계	0.119	.181**	0.131	.149*	.214**	.301**	1.00			
	회사정책	.452**	.341**	0.042	.453**	.567**	.488**	.315**	1.000		
	임금	.336**	.301**	-0.129	.569**	.445**	.512**	.184**	.514**	1.000	
직무만족		.399**	.453**	.236**	.548**	.571**	.454**	.344**	.502**	.547**	1.000

<표 4> 가설1 검증

종속 변수	독립 변수	비표준화 계수		표준화 계수 (베타)	t	p	통계값
		B	표준오차				
직무만족	(상수)	0.668	0.242		2.761	0.006**	R ² =0.448 수정된R ² =0.434 F=31.942(5)***
	성취감	0.050	0.056	0.059	0.899	0.369	
	인정	0.141	0.059	0.160	2.375	0.019*	
	책임감	0.068	0.053	0.074	1.296	0.197	
	승진성장	0.234	0.053	0.286	4.389	0.000***	
	일 자체	0.255	0.057	0.310	4.496	0.000***	

* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

<표 5> 가설2 검증

종속 변수	독립 변수	비표준화 계수		표준화 계수 (베타)	t	p	통계값
		B	표준오차				
직무만족	(상수)	0.736	0.238		3.096	0.002**	R ² =0.409 수정된R ² =0.398 F=34.325(4)***
	감독	0.110	0.062	0.122	1.792	0.075	
	상호인간관계	0.189	0.062	0.178	3.041	0.003**	
	회사정책	0.181	0.059	0.209	3.064	0.002**	
	임금	0.267	0.053	0.344	5.060	0.000***	

** p<0.01, *** p<0.001

동기요인 중 인정과 승진 및 성장의 조절효과는 통계적으로 의미 있는 것으로 나타났다. 반면 나머지 변수들의 조절효과는 통계적으로 유의하지 않게 나타나 조절효과 없이 직접적으로 직무만족에 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

둘째, 독립변수와 종속변수의 관계에 대한 연령의 조절효과를 분석한 가설3-2의 분석결과는 <부록 3>과 같다. 각 모형의 R²는 모형1은 53.9%, 모형2는 55.9%, 모형3은 61.9%로 점점 증가하고 있는 것으로 나타났다. 이처럼 설명력이 증

가한 것에 대해 통계적으로 의미 있는 차이인가를 확인해보기 위한 F변화량 검증결과 유의 수준(p=.001**)이 높은 것으로 나타났다. 분석결과를 세부적으로 살펴보면 종속변수인 직무만족에 대해 동기요인의 승진 및 성장과 위생요인의 감독, 인간관계, 임금이라는 독립변수는 은행원들의 연령에 의해 조절작용을 받고 있었다. 나머지 변수들의 조절효과는 통계적으로 유의하지 않게 나타났다.

셋째, 독립변수와 종속변수의 관계에 대한 학력의 조절효과를 분석한 가설3-3의 분석결과는 <부록 4>와 같다. 각 모형의 R²는 모형1은 53.9%, 모형2는 54.5%, 모형3은 60.7%로 크게 증가하였다. 이처럼 설명력이 증가한 것에 대해 통계적으로 의미 있는 차이인가를 확인해보기 위한 F변화량 검증결과 유의수준(p=.001**)이 높은 것으로 나타났다. 분석결과를 세부적으로 살펴보면 직무만족이라는 종속변수에 대해 동기요인의 인

<표 6> Herzberg 이원요인이 직무만족에 미치는 영향에 대한 주요 선행연구와의 비교

구분	연구 대상	연구 요인(분석 투입 요인)		직무만족에 유의한 영향을 미치는 요인	
		동기	위생	동기	위생
김선희 (2005)	여행사 종사원	성취감, 승진 직무내용, 책임감 성장가능성	근무환경, 보수 관계, 복리후생	성취감, 승진 직무내용 책임감 성장가능성	근무환경 보수, 관계 복리후생
임지영 (2005)	간호사	성취, 인정, 승진 일차체, 책임 성장 가능성	정책, 감독, 직위 대인관계, 임금 직무안정, 근무조건	성취	임금
陽宇 (2005)	중국 공무원	성취감, 인정 승진/개인성장	동료관계, 작업환경 임금, 복지	성취감, 인정 승진/ 개인성장	동료관계 작업환경 임금, 복지
이홍개 · 정수진 (2007)	한·중 기업 근로자	성취감, 안정감 직무자체, 책임감 승진	회사정책, 감독 대인관계, 작업조건 임금	성취감 승진	회사정책 감독 대인관계 작업조건
최응렬 · 이강훈 (2007)	보호 관찰 공무원	성취감, 승진 성장가능성	회사의 정책/관리 감독, 보수 인간관계, 근무조건 직업안정성	성취감	회사의 정책/관리 감독, 근무조건 직업안정성
강정우 · 한나영 · 홍계범 (2012)	선원	성취감, 업무신뢰 승진, 책임감 성장 가능성	임금, 고용안정성 작업조건, 회사정책 인간관계	승진 성장 가능성	임금 작업조건 인간관계
이재경 · 최정길 (2012)	호텔 종사원	성취감, 인정감 책임감, 직무자체 성장가능성, 승진	보수, 대인관계 근무환경, 감독 회사정책과 관리 직무의 안정성	성취감 직무자체	대인관계 회사정책/관리 직무의 안정성
김성우 (2012)	육군 부사관	성취감, 인정감 직무자체, 책임감 성장과 발전	정책관리, 감독유형 및 인간관계, 보수 직무환경	성취감 인정감 직무자체 책임감	감독유형 및 인간관계 보수, 직무환경

정과 승진 및 성장과 위생요인의 감독이라는 독립변수는 은행원들의 학력에 의해 조절작용을 받고 있었다. 즉 동기요인 중 인정과 승진 및 성장과 위생요인 중 감독 변수들의 조절효과는 통계적으로 의미 있는 것으로 나타났다. 반면 나머지 변수들의 조절효과는 통계적으로 유의하지 않게 나타나 조절효과 없이 직접적으로 직무만족에 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

넷째, 독립변수와 종속변수의 관계에 대한 근무기간의 조절효과를 분석한 가설3-4의 분석결과는 <부록 5>와 같다. 각 모형의 R^2 는 모형1은 53.9%, 모형2는 55.5%, 모형3은 62.7%로 크게 증가하고 있는 것으로 나타났다. 이처럼 설명력이 증가한 것에 대해 통계적으로 의미 있는 차이인가를 확인해보기 위한 F변화량 검증결과 유의수준($p=.000***$)이 매우 높은 것으로 나타났다. 분석결과를 세부적으로 살펴보면 직무만족이라는 종속변수에 대해 동기요인의 인정과 승진 및 성장, 위생요인의 감독과 상호인간관계라는 독립변수는 은행원들의 근무기간에 의해 조절작용을 받고 있었다. 즉 동기요인 중 인정과 승진 및 성장, 위생요인 중 감독과 상호인간관계 변수들의 조절효과는 통계적으로 의미 있는 것으로 나타났다. 반면 나머지 변수들의 조절효과는 통계적으로 유의하지 않게 나타나 조절효과 없이 직접적으로 직무만족에 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

다섯째, 독립변수와 종속변수의 관계에 대한 직위의 조절효과를 분석한 가설3-5의 분석결과는 <부록 6>과 같다. 각 모형의 R^2 는 모형1은 53.9%, 모형2는 53.9%, 모형3은 59.1%로 점점 증가하고 있는 것으로 나타났다. 이처럼 설명력이 증가한 것에 대해 통계적으로 의미 있는 차이인가를 확인해보기 위한 F변화량 검증결과 유의수준($p=.008**$)이 높은 것으로 나타났다. 분석결과를 세부적으로 살펴보면 직무만족이라는 종속변

수에 대해 동기요인의 책임감과 위생요인의 감독이라는 독립변수는 은행원들의 직위에 의해 조절작용을 받고 있었다. 즉 동기요인의 책임감과 위생요인의 감독 변수들의 조절효과는 통계적으로 의미 있는 것으로 나타났다. 반면 나머지 변수들의 조절효과는 통계적으로 유의하지 않게 나타나 조절효과 없이 직접적으로 직무만족에 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

2.4 선행연구와의 비교

Herzberg 이원요인으로서 동기요인과 위생요인이 직무만족에 미치는 영향에 대한 분석결과를 관련 주요 선행연구들의 결과와 비교하면 다음 <표 6>과 같다. 본 연구의 경우 동기요인 중 인정, 승진 및 성장, 일 자체 등의 요인이 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 위생요인의 경우 상호인간관계, 회사정책, 임금 등의 요인이 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 Herzberg의 동기-위생 요인과 직무만족의 관계에 대한 주요 선행연구들의 결과와 유사하게 나타났다. 다만 김성우(2012)의 연구를 제외한 다른 다수의 선행연구들에서 유의한 영향을 미치지 못하며 인정 요인의 경우 중국 은행원들 대상으로 한 본 연구에서는 유의한 것으로 나타나 기존의 연구와 차별점으로 볼 수 있다. 상호인간관계 요인의 경우 국내 조직을 대상으로 유의한 영향력의 존재가 개별 연구별로 차이가 나는 반면, 중국 조직을 대상으로 한 선행연구에서 나타나는 것과 같이 유의한 것으로 나타났다. 즉, 상호인간관계가 중국 조직에서 직무만족에 영향을 미친다는 점을 발견할 수 있다.

동기-위생 요인과 직무만족의 관계에 대한 인구통계학적 특성의 조절효과 분석결과 본 연구에서는 성별, 연령, 학력, 근무기간 및 직위 등의 요인들에서 유의한 조절효과가 존재하며, 개별

동기-위생요인들에 따라 조절효과가 차이가 있는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과를 동기부여 또는 직무만족과 관련하여 인구통계학적 특성을 조절변수로서 연구한 선행연구들과 비교하면, 특정한 인구통계학적 특성에서의 조절효과가 나타난 선행연구들과 달리 본 연구의 경우 다수의 인구통계학적 특성이 조절효과가 있는 것으로 나타난 점에서 차이가 존재한다. 이러한 선행연구들과의 차이는 본 연구의 대상인 중국 은행 조직에서 직무만족에 동기-위생요인들이 유의한 영향을 미치는지는 하지만 인구통계학적 특성에 따른 영향력을 통제할 수 있는 수준의 심도높은 조직관리가 이루어지지 못하기 때문인 것으로 판단된다.

V. 결 론

1. 연구의 시사점

본 연구는 중국 길림성 지역 은행기구에 근무하는 구성원들을 대상으로 동기요인과 위생요인이 직무만족에 미치는 영향과 함께, 인구통계학적 특성이 동기요인 및 위생요인과 직무만족간의 관계를 조절하는 효과가 있는지를 실증 분석하였다. 이러한 연구목적은 달성하기 위해 동기부여와 직무만족에 관한 이론적 고찰에 의거하여 연구모형과 연구가설을 설정하고, 중국 은행원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

본 연구의 결과와 의미를 정리하면 다음과 같다. 실증분석 결과 동기요인이 위생요인에 비해 직무만족에 더 많은 영향을 미치고 있으며, 이에 중국은행 조직들은 동기요인을 찾아서 보완할 수 있는 동기부여 방안을 강구해야 한다. 또한 본 연구에서는 동기요인과 위생요인이 직무만족에 미치는 데 인구통계학적 특성이 조절변수로

어떤 역할을 하는지 분석한 것의 의의가 있다. 이러한 인구통계학적 특성의 조절효과 분석은 여성화, 고령화, 고학력화 등과 같은 환경 변화에 직면한 중국 사회와 은행 조직에 많은 시사점을 제시한다.

중국 은행조직의 동기부여 및 직무만족과 관련한 조직관리에 대한 시사점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 공평한 승진 메커니즘을 구축하고 직업 성취감을 향상시키는 것이다. 경력이나 학력 간의 차별대우의 차원이 아닌 우수인력의 지속적인 확보와 인재의 육성측면에서 승진이 이루어 질 수 있도록 인사관리가 합리적으로 이루어져야 한다.

둘째, 공정하고 합리적인 임금제도를 설계해야 한다. 임금은 사람들의 행동을 유발할 수 있는 요인일뿐만 아니라 사람들의 욕구를 충족시키는 기초이다. 중국 은행기구는 임금제도가 효율적으로 직원의 능력, 기술 수준의 역량과 노력 등의 수준을 반영하기 위해 노력해야 하고 직원들의 지불은 조직의 공정한 인정과 보상을 받을 수 있다. 그러므로 직원들의 작업 열정을 지속적으로 유발하고 직원들의 직무만족을 향상시킬 수 있다.

셋째, 조직 내의 구성원 간에 원만한 인간관계를 고취시켜야 한다. 부하직원과 상사와의 원만한 관계, 그리고 동료직원과의 협력적인 관계에서 직장은 바로 보람된 일터로 되는 것이다. 따라서 관리자는 작업집단의 분위기를 명랑하도록 조성하는 것이 중요하다. 그러기 위해서 다양한 친목모임이나 비공식적인 집단 활동이 조직 내에서 일어날 수 있도록 해야 한다. 이러한 조직 내 인간관계에 대한 논의는 중국사회와 조직의 문화를 고려하였을 때 매우 중요한 의의가 있다.

넷째, 은행이 직원들의 개성에 관심을 가져야 한다. 개인특성의 차이는 직원들이 다른 동기부여요인에 대한 중시 정도에 영향을 미칠 수 있

다. 연령, 근무기간 등 동기부여의 구성요인과 직무만족간의 관계에서 유의적인 영향이 있다는 점을 고려하였을 때, 중국은행 조직은 다른 개인 특성 직원에 대해 중시해야 한다. 은행이 직원들의 다른 욕구를 자세하게 파악하고, 다른 동기부여 수단들을 강구해야 한다.

2. 연구의 한계점 및 향후 과제

본 연구의 한계점과 그에 따른 향후 과제를 제시하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 변수 선정에 있어서 동기부여 구성요인은 Herzberg의 이요인 이론을 토대로 구성되었기 때문에 동기부여의 다양한 측면을 모두 설명하는데 한계가 있다. 즉 동기-위생요인 이론은 동기부여에 대한 다양한 측면을 설명할 수 없으므로 연구결과에 대한 일반화에 대한 제약이 존재할 수 있다. 특히 동기-위생 요인 중에 어느 요인에 해당되는가가 선행연구들에서 일관되게 나타나지 않는 임금요인과 같은 요인들에 대해 동기-요인 요인에 대한 사전 설계를 한 것 역시 연구의 한계점으로 볼 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 동기부여의 구성요인을 좀 더 다양하게 투입하여 강화된 연구모형을 통해 정확하고 세분화된 결과를 기대할 수 있을 것이다. 다만, 중국 은행 조직이 한국에 기업조직에 비해 아직 조직관리가 활성화되지 않았다는 점을 고려하였을 때 Herzberg의 이요인 이론의 적용은 의미가 명확히 존재한다.

둘째, 표본추출방법과 표본의 특성이 가지는 한계를 들 수 있다. 본 연구의 조사대상을 길림성 은행업 구성원들로 제한시켰기 때문에 일반화 가능성 문제를 지적하지 않을 수 없다. 따라서 조사대상을 보다 다양한 업종으로 확대하여 폭 넓은 후속연구가 필요할 것이다.

셋째, 본 연구는 모든 데이터가 설문지를 통해

수집되었기 때문에 설문대상자의 태도와 응답능력에 따라 측정변수에 관한 수준을 정확하게 체크하지 못한 경우가 있다. 특히 설문조사에 익숙하지 않은 중국 은행 조직의 구성원을 대상으로 한 연구라는 점에서 한계점이 존재한다. 비록 설문조사를 통한 조직 연구가 현재 중국에서 증가하고 있지만, 일반적인 중국 조직의 상황을 고려하였을 때 설문지법의 한계점을 극복할 수 있는 면접방식과 현장조사 등 객관적인 관찰 자료를 수집한 방식을 통한 실제적인 실증연구가 필요하다(洪銀基, 2004).

참고문헌

1. 강정우·한나영·홍재범(2012), Herzberg 이요인이론을 통한 근해 선원들의 태도에 관한 연구: 금성수산 대형선망어업을 중심으로, 수산경영론집, 43(3): 59-73.
2. 김선희(2005), 여행사 종사원의 직무만족과 이직의도와와의 관계에 관한 연구: Herzberg의 동기-위생이론을 중심으로, 관광학연구, 28(4): 255-272.
3. 김성우(2012), Herzberg 이론에 근거한 육군 부사관의 직무만족 요인 연구, 한국치안행정논집, 9(2): 217-238.
4. 김정원·서재현(2008), 비정규직의 직무만족 결정요인: 비정규직 선택자발성의 효과검증을 중심으로, 인사관리연구, 32(1): 81-109.
5. 김태형·권중생·김정원(2006), 고용형태에 따른 고용특성과 조직몰입 및 직무만족간 관계, 인사관리연구, 30(4): 209-232.
6. 박찬상·고광신(2012), 재가시설 요양보호사의 직무만족에 영향을 미치는 요인: Herzberg의 동기-위생이론을 중심으로, 교회사회사업, 19:

- 123-158.
7. 서원석·김형성·황성원(2013), 동기부여와 사기의 관계에 관한 시론적 연구: 인구통계학적 변수의 조절효과를 중심으로, 한국인사행정학회보, 12(2): 1-29.
 8. 손종호(2010), 중등학교 교장들의 유교적 가치와 직업만족도: Herzberg's Motivation-Hygiene 이론에 의거하여, 한국학논집, 41: 309-336.
 9. 송근원(2001), 공·사조직 구성원의 직무 동기에 영향을 미치는 요인: 허즈버그 이론의 검증, 지방정부연구, 5(4): 135-156.
 10. 신현욱(2012), 군 조직의 동기부여가 조직몰입 및 직무몰입, 직무만족에 미치는 영향, 고려대학교 대학원 석사학위논문.
 11. 양동훈·임효장·조영복(2011), 경영학원론(제7판), 서울: 시그마프레스.
 12. 어윤선·김정매(2012), 외식업체 직원의 개인 특성이 조직몰입에 미치는 영향: 인구통계적 특성의 조절효과, 외식경영학회, 15(2): 175-195.
 13. 유종서·김정매(2012), 호텔 일선직원의 스트레스가 이직의도에 미치는 영향: 인구통계학적 특성의 조절효과를 중심으로, 관광연구, 27(4): 335-351.
 14. 이은용·이수범·윤혜현(2003), 서울시내 관광호텔 조리사의 이직의도에 관한 연구: Herzberg 이론을 중심으로, 호텔관광연구, 5(2): 181-197.
 15. 이재경·최정길(2012), 호텔산업에서 허즈버그의 동기·위생이론 적용에 관한 검증, 대한경영학회지, 25(4): 2091-2111.
 16. 이홍개·정수진(2007), 한·중 근로자의 동기부여 수준과 직무만족 및 조직몰입에 대한 비교연구, 경영교육논총, 46: 181-202.
 17. 임지영(2005), 동기-위생요인이 간호사의 직무만족, 조직몰입 및 조직동일시에 미치는 영향, 간호행정학회지, 11(3): 255-264.
 18. 주영태(2011), 원전건설 전문인력의 동기부여요인이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구, 숭실대학교 대학원 석사학위논문.
 19. 최영환·최동희·오홍진(2012), 호텔 내부브랜딩과 종사원의 관계에 있어서 인구통계적 변수의 조절효과, 관광레저연구, 24(1): 329-346.
 20. 최응렬·이강훈(2007), 보호관찰 공무원의 직무만족에 영향을 미치는 요인에 관한 연구, 교정연구, 35: 141-167.
 21. 최정자(2009), 문화관광해설사의 욕구와 직무만족과의 관계에 관한 연구: Maslow의 욕구이론과 Herzberg의 Two-Factor 이론 적용, 대한관광경영학회, 24(1): 243-264.
 22. Herzberg, F.(1966), Work and The Nature of Man, Cleveland: World Publishing Co.
 23. 凌文韋·張治燦·方俐洛(2001), 中國職工組織承諾研究, 中國社會科學, 02期.
 24. 陽宇(2005), 激勵因素對員工滿意度及離職傾向的影響研究, 南開大學 碩士學位論文.
 25. 全永輝·周志大(2010), 國有商業銀行員工工作滿意度影響因素的實証研究 -以中國工商銀行四川分行支行爲例, 西南財經大學, 中國市場, 3-4期 (總第565期).
 26. 朱明(2007), 招商銀行佛山分行員工激勵機制研究, 中南大學 碩士學位論文.
 27. 陳晋(2005), 基于双因素理論的公務員工作滿意度研究, 華中師範大學 碩士學位論文.
 28. 洪銀基(2004), 中韓兩國企業文化比較研究, 中國人民大學 碩士學位論文.

Abstract

A Study on Factors Affecting Job Satisfaction of Chinese Bankers and the Moderating Effect of Demographic Characteristics

Yeying* · Kim, Jung-Won** · Kim, Dong-Chul***

The purpose of this study is to investigate the impact on job satisfaction of the Chinese bank staff by judging their motivators and hygiene factors. To explore the regulation of demographic characteristics between motivators, hygiene factors and job satisfaction. In the banking organization through the use of various elements of motivation duties assigned to meet organizational objectives put forward in order to achieve an effective incentive scheme given.

In summary the results of analysis, the impact on motivator and job satisfaction in the work itself the result of regression analysis, promotion and recognition of the growth and job satisfaction in order to affect a positive sense of accomplishment and responsibility on the other hand, the task appeared was found not to affect satisfaction. The motivators of the bankers its positive influence on job satisfaction than hygiene factors were relatively high. And moderating effect of demographic characteristics and to validate the results, demographic characteristics and health factors are motivation and job satisfaction in the relationship between the presence of the control effect was analyzed. The relationship between motivation and job satisfaction is the demographic characteristics were analyzed to control that acts as a tour director, Hygiene factors influence job satisfaction is based on demographic characteristics was analyzed the age and education have been shown to exist, while Sex, tours, position the relationship between job satisfaction and hygiene factors do not exist in the control effect was analyzed.

Key Words: Chinese bank organization, Job satisfaction, Motivation factors, Hygiene factors

* Master's Degree, Dept. of Business Administration, Kangwon National University, yezi0504@naver.com

** Professor(Corresponding Author), Dept. of Business Administration, Kangwon National University, jwkim25@kangwon.ac.kr

*** Lecturer, Dept. of Public Administration, Kangwon National University, kdch87@hanmail.net

부 록

<부록 1> 설문문항

구분	설문 문항	
동기 요인	성취감	1. 当您完成任务时，或者为银行提出好的意见时，或者解决了难题时，银行对您进行表彰或者报偿吗？
		2. 您认为您所在的职位可以充分发挥您的能力，并且可以出色的完成您所担当的工作吗？
	인정	3. 您所在银行里业绩提高的职员会受到高评价吗？
		4. 当您为发展业务竭盡全力时上司或同事会给予您认定和称赞吗？
	책임감	5. 您无论担任什么事情都会坚持做到底吗？
		6. 您对于所管业务具有很强的责任感吗？
	승진 /성장	7. 您认为您所在银行为优秀的员工提供公平的晋升机会吗？
		8. 您认为您通过执行业务可以得到使自身能力发展的机会吗？
	일자 체	9. 您对您目前的工作感兴趣吗？
		10. 您认为您现在的工作对您的自我提高及发展起到帮助吗？
위생 요인	감독	11. 您认为您的领导给您以公平的待遇吗？
		12. 您认为您的领导在执行业务中认真接受下属的意见或想法吗？
	상호 인간 관계	13. 您认为您在银行和上司，同事，下属间建立着亲近的人际关系吗？
		14. 您认为您对待和工作相关的事项时，可以与上司，同事或下属间自由的商谈吗？
	회사 정책	15. 您对所在银行的经营政策与人事制度感到满意吗？
		16. 您认为所在银行的各机构部门的编制是合理并且在有效运营的嗎？
	임금	17. 您认为您的工资与您的能力和努力比较是合理的嗎？
		18. 您的工资与他金融机构的同级职员比较时，您认为公平嗎？
직무 만족	1. 您对工作满意嗎？	
	2. 您的工作是由您自己可以决定的事情构成的嗎？	
	3. 您所在银行有一个让您感到满意的工作环境和人际关系嗎？	

<부록 2> 가설3-1 검증

구분		모형1		모형2		모형3	
		β	t(p)	β	t(p)	β	t(p)
동기 요인	(상수)		-.646(.519)		-.489(.625)		-.925(.356)
	성취감	.022	.361(.718)	.024	.377(.707)	.095	1.161(.247)
	인정	.110	1.682(.094)	.110	1.672(.096)	-.072	-.822(.412)
	책임감	.147	2.620(.009**)	.147	2.617(.025*)	.050	.693(.489)
	승진/성장	.151	2.258(.025*)	.152	2.626(.000***)	.321	3.501(.001*)
	일 자체	.213	3.127(.002**)	.213	3.119(.002**)	.117	1.299(.196)
위생 요인	감독	-.008	-.126(.900)	-.010	-.151(.880)	.121	1.186(.237)
	인간관계	.164	3.092(.002**)	.163	3.067(.002**)	.132	1.874(.063)
	회사정책	.065	.956(.340)	.065	.958(.339)	.090	.966(.335)
	임금	.285	4.148(.000***)	.285	4.128(.000***)	.209	2.286(.023*)
성별				-.011	-.220(.826)	.337	.926(.356)
상호작용 용항	성별*성취감					-.334	-1.430(.154)
	성별*인정					.669	2.450(.015*)
	성별*책임감					.410	1.453(.148)
	성별*승진/성장					-.566	-2.357(.019*)
	성별*일 자체					.383	1.529(.128)
	성별*감독					-.361	-1.299(.196)
	성별*인간관계					.028	.103(.918)
	성별*회사 정책					-.092	-.359(.720)
	성별*임금					.217	.932(.352)
R ²		.539		.539($\Delta R^2=.000$)		.580($\Delta R^2=.042$)	
수정된 R ²		.517		.515		.537	
F변화량				.048(p=.826)		2.019(p=.039*)	

<부록 3> 가설3-2 검증

구분		모형1		모형2		모형3	
		β	t(p)	β	t(p)	β	t(p)
동기 요인	(상수)		-.646(.519)		.499(.618)		2.747(.007**)
	성취감	.022	.361(.718)	.024	.388(.699)	.031	.163(.870)
	인정	.110	1.682(.094)	.108	1.676(.095)	-.258	-1.257(.210)
	책임감	.147	2.620(.009**)	.164	2.954(.004**)	-.066	-.357(.721)
	승진/성장	.151	2.258(.025*)	.142	2.167(.031*)	.654	3.058(.003**)
	일 자체	.213	3.127(.002**)	.196	2.918(.004**)	.245	1.042(.299)
위생 요인	감독	-.008	-.126(.900)	.016	.248(.804)	.472	2.409(.017*)
	인간관계	.164	3.092(.002**)	.159	3.055(.003**)	-.351	-2.186(.030*)
	회사정책	.065	.956(.340)	.062	.936(.350)	-.134	-.586(.559)
	임금	.285	4.148(.000***)	.264	3.870(.000***)	-.124	-.566(.572)
연령				-.136	-2.717(.007**)	-1.227	-2.960(.003**)
상호 작용 항	연령*성취감					.034	.122(.903)
	연령*인정					.569	1.798(.074)
	연령*책임감					.450	1.174(.242)
	연령* 승진/성장					-.685	-2.319(.021*)
	연령*일 자체					-.073	-.220(.826)
	연령*감독					-.786	-2.461(.015*)
	연령* 인간관계					.928	3.185(.002**)
	연령* 회사 정책					.327	.999(.319)
	연령*임금					.545	2.006(.046*)
R ²		.539		.556($\Delta R^2=.017$)		.621($\Delta R^2=.065$)	
수정된R ²		.517		.533		.582	
F변화량				7.380 (p=.007**)		3.503(p=.001**)	

<부록 4> 가설3-3 검증

구분		모형1		모형2		모형3	
		β	t(p)	β	t(p)	β	t(p)
동기 요인	(상수)		-.646(.519)		-1.206(.229)		2.745(.007**)
	성취감	.022	.361(.718)	.023	.371(.711)	.086	.604(0.547)
	인정	.110	1.682(.094)	.101	1.547(.124)	-.151	-1.035(0.302)
	책임감	.147	2.620(.009**)	.146	2.614(.010*)	-.009	-.070(0.944)
	승진/성장	.151	2.258(.025*)	.140	2.096(.037*)	.459	3.000(0.003**)
	일 자체	.213	3.127(.002**)	.214	3.153(.002**)	.235	1.434(0.153)
위생 요인	감독	-.008	-.126(.900)	-.001	-.019(.985)	.287	2.056(0.041)
	인간관계	.164	3.092(.002**)	.159	3.013(.003**)	-.183	-1.597(0.112)
	회사정책	.065	.956(.340)	.075	1.104(.271)	-.066	-.416(0.678)
	임금	.285	4.148(.000***)	.274	3.976(.000***)	.011	.065(0.948)
학력				.080	1.589(.114)	-1.239	-3.144(.002**)
상호 작용 항	학력*성취감					-.064	-.254(.800)
	학력*인정					.511	1.874(.063)
	학력*책임감					.442	1.298(.196)
	학력* 승진/성장					-.534	-1.984(.049*)
	학력*일자체					-.082	-.284(.777)
	학력*감독					-.598	-2.154(.033*)
	학력* 인간관계					.815	3.104(.002**)
	학력* 회사정책					.289	1.052(.294)
	학력*임금					.432	1.804(.073)
R ²		.539		.559($\Delta R^2=.020$)		.619($\Delta R^2=.060$)	
수정된 R ²		.517		.536		.579	
F변화량				8.904(p=.003)		3.185(p=.001**)	

<부록 5> 가설3-4 검증

구분		모형1		모형2		모형3	
		β	t(p)	β	t(p)	β	t(p)
동기 요인	(상수)		-.646(.519)		.125(.901)		1.989(.048*)
	성취감	.022	.361(.718)	.023	.462(.645)	.164	1.193(.234)
	인정	.110	1.682(.094)	.101	1.707(.089)	-.327	-2.381(.018*)
	책임감	.147	2.620(.009**)	.146	2.798(.006*)	.025	.213(.831)
	승진/성장	.151	2.258(.025*)	.140	2.129(.035*)	.536	3.568(.000***)
	일 자체	.213	3.127(.002**)	.214	2.808(.005)	.312	2.145(.033*)
위생 요인	감독	-.008	-.126(.900)	-.001	.094(.925)	.268	2.013(.046*)
	인간관계	.164	3.092(.002**)	.159	3.340(.001*)	-.114	-1.072(.285)
	회사정책	.065	.956(.340)	.075	.831(.407)	-.098	-.703(.483)
	임금	.285	4.148(.000***)	.274	4.087(.000***)	.110	.733(.464)
근무기간				.080	-2.652(.009**)	-.835	-2.411(.017*)
상호 작용 항	기간*성취감					-.218	-.918(.360)
	기간*인정					.960	3.649(.000***)
	기간*책임감					.209	.684(.495)
	기간*승진/성장					-.685	-2.672(.008**)
	기간*일 자체					-.236	-.970(.333)
	기간*감독					-.612	-2.263(.025*)
	기간*인간 관계					.728	2.782(.006**)
	기간*회사 정책					.354	1.437(.152)
	기간*임금					.306	1.330(.185)
R ²		.539		.555($\Delta R^2=.016$)		.627($\Delta R^2=.072$)	
수정된R ²		.517		.532		.588	
F변화량				7.032 (p=.009**)		3.901(p=.000***)	

<부록 6> 가설3-5 검증

구분	모형1		모형2		모형3		
	β	t(p)	β	t(p)	β	t(p)	
동기 요인	(상수)		-.646(.519)		-.674(.501)		2.128(.035*)
	성취감	.022	.361(.718)	.022	.347(.729)	-.038	-.284(.777)
	인정	.110	1.682(.094)	.111	1.690(.093)	-.095	-.671(.503)
	책임감	.147	2.620(.009**)	.148	2.624(.009**)	-.137	-1.182(.239)
	승진/성장	.151	2.258(.025*)	.150	2.232(.027*)	.295	2.052(.042*)
	일 자체	.213	3.127(.002**)	.212	3.099(.002**)	.256	1.662(.098)
위생 요인	감독	-.008	-.126(.900)	-.011	-.170(.865)	.313	2.070(.040*)
	인간관계	.164	3.092(.002**)	.163	3.069(.002**)	.028	.249(.803)
	회사 정책	.065	.956(.340)	.068	.991(.323)	-.152	-1.040(.300)
	임금	.285	4.148(.000***)	.281	4.008(.000***)	.245	1.647(.101)
	직위			.016	.311(.756)	-.880	-2.463(.015*)
상호 작용 항	직위*성취감					.176	.575(.566)
	직위*인정					.419	1.305(.194)
	직위*책임감					.777	2.726(.007**)
	직위*승진/성장					-.410	-1.336(.183)
	직위*일 자체					-.112	-.342(.733)
	직위*감독					-.859	-2.267(.025*)
	직위*인간관계					.393	1.385(.168)
	직위*회사 정책					.557	1.892(.060)
	직위*임금					.015	.048(.962)
R ²	.539		.539($\Delta R^2=.000$)		.591($\Delta R^2=.052$)		
수정된 R ²	.517		.515		.548		
F변화량			.097 (p=.756)		2.566(p=.008**)		