

보상에 대한 지각과 혁신행동의 영향관계에서 직무열의의 매개효과: 중국의 기업 근로자들을 대상으로

이조기
단국대학교 경영학과 박사과정

이승계
단국대학교 경영학부 교수

이의연
단국대학교 경영학 박사

The Mediating Effect of Job Engagement between the Relationship of Perception in Compensation and Innovation Behavior: Focused on the Chinese Enterprise Workers

Zhao-Qi Li^a, Seung-Gye Lee^b, Yi-Ran Li^c

^aDepartment of Business Administration, Dankook University, South Korea

^bDepartment of Business Administration, Dankook University, South Korea

^cDepartment of Business Administration, Dankook University, South Korea

Received 25 July 2019, Revised 18 August 2019, Accepted 22 August 2019

Abstract

The purpose of this study is to determine the Mediating Effects of Job Engagement between Perception in Compensation and Innovation Behavior in Chinese Enterprise Workers. The empirical study was conducted by a questionnaire survey on 700 workers in companies located in the southern area of China. The statistical analysis results revealed the following. First, the perception in compensation of Chinese workers has significant positive effects on the innovation behaviors. And intrinsic compensation has more relative significant effects than extrinsic compensation. Second, the perception in compensation has significant positive effects on the job engagement. In this case, extrinsic compensation has more relative significant effects than intrinsic compensation does. Third, job engagement of workers has significant positive effects on the innovation behaviors. Fourth, job engagement has mediating effects between perception in compensation and innovation behaviors. In conclusion, for the sustainable growth and competitive advantage of Chinese enterprises, it is important to perceive the needs of extrinsic and intrinsic perception in compensation of workers, and to design suitable compensation policies and programs to promote innovation behaviors and job engagement considering the distribution and procedural justice, and also to reflect the needs and job characteristics of workers.

Keywords: Perception in Compensation, Extrinsic Compensation, Intrinsic Compensation, Job Engagement, Innovation Behavior

JEL Classifications: C12, M10, M12, M14, M53

^a First Author, E-mail: kay949494@naver.com

^b Corresponding Author, E-mail: lsgye@dankook.ac.kr

^c Co-Author, E-mail: liyiran8986@naver.com

I. 서론

글로벌 경쟁 상황에 노출되고 있는 기업들은 지속가능한 성장과 경쟁우위 확보를 위해 지속적인 변화와 혁신을 통한 새로운 가치 창출에 집중하고 있다. 이러한 경영환경의 급속한 변화 속에서 조직 내 구성원들에게 기업의 목표를 달성하도록 동기를 부여하는 중요한 경영수단 중의 하나가 보상이다(Ryan and Deci, 2000). 보상은 성과 창출을 위한 조직의 외재적, 내재적 동기부여 요인인 동시에, 조직 효율성 측면에서는 통제의 수단이자 비용 절감의 대상이기도 하다. 따라서 보상은 개인이 조직에 참여하여 적극적으로 업무 수행을 하고 직무에 몰입할 수 있도록 유인하는 중요한 요소인 것이다.

글로벌 경쟁 심화와 저성장기 지속에 따른 상시적인 구조조정과 노동유연화, 연봉제의 도입, 성과배분제 등 성과 중심의 보상이 국내 기업들에 상당히 정착되어 가고 있는 가운데, 기업들은 차별적 보상을 위한 성과 측정 기준을 마련하여 다양한 의사결정에 활용하고 있다. 이러한 성과 중심의 보상은 구성원들의 업적과 역량을 강화하는데 일정 부분 기여 하였으며, 기업의 경쟁우위 확보에 중요한 동력이 되었다. 그러나 구성원들 간의 과도한 경쟁으로 인해 갈등의 유발과 함께, 팀워크나 협력적 관계가 약화되고, 노동조합을 중심으로 한 성과 평가에 대한 불신과 저항으로 연결되면서 부작용도 발생하고 있는 실정이다(Park, Sang-Eon, 2010; Kim, Seung-Su, 2010).

최근 들어 중국의 기업들도 구성원들의 보상에 대한 관심이 매우 증가하고 있다. 1978년 개혁·개방 이후 중국은 지난 30년간 두 자리의 높은 경제성장률을 지속하였다. 그러나 2008년 글로벌 금융위기의 영향을 받아 양적 성장의 한계에 부딪치게 되면서 질적 성장으로의 전환을 위한 다양한 대책 논의가 시작되었다. 이러한 대응방안의 하나로써, 중국의 기업들은 우수한 인력의 유치와 숙련된 기술자들의 이직을 방지하고 직무에 몰입할 수 있는 환경을 조성하기 위해 파격적인 대우와 금전적 보상격차 확대 등 보상제도의 개혁에 많은 관심을 갖게

되었다.

그러나 중국의 노동시장과 조직문화에는 낮은 책임의식과 성취욕구의 부재와 같은 사회주의 사상과 가치관이 아직 남아 있다. 이러한 특성은 근로자들의 혁신행동을 저해하는 요인으로 작용할 수 있다. 따라서 중국 기업들은 경영활동을 수행하는 데 있어 근로자들의 혁신행동을 촉진하기 위한 동기부여 요소로써 보상제도의 개혁에 관심이 매우 높다.

따라서 중국 기업 근로자들의 보상에 관한 연구는 우리에게 또 다른 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대한다. 중국 기업 근로자들의 보상에 대한 지각이 이들의 성과와 연관된 혁신행동에 어떤 영향을 미치는지 연구의 필요성이 제기되고 있다. 즉 보상에 대한 지각이 구성원들의 혁신행동에 미치는 메커니즘을 파악하여 관리할 수 있다면, 보상의 긍정적 측면을 더욱 강화할 수 있을 것이다. 또한 외재적 보상과 내재적 보상을 구분하여 연구를 함으로써 보다 구체적이고 현실적인 방안을 제시하는 데 기여할 수 있을 것으로 예상된다.

한편, 글로벌 경쟁 하에서, 기업들은 지속가능한 성장과 경쟁력을 갖추기 위해 구성원들에게 직무에 대한 자발적인 참여(직무열의)와 창의적인 직무 수행의 바탕이 되고 있는 혁신행동과 같은 역할 외 행동들을 요구하고 있다. 그러나 주어진 역할 수행은 물론, 조직을 위해 더 많은 노력을 기울이는 것은 구성원들의 자발성에 기인할 때 효과적으로 작용한다(Elliott and Dweck, 1988). 오히려 비자발적인 외부압력으로 인해 역할 외 행동이 강요될 경우에는 효과가 반감될 뿐만 아니라, 오히려 부정적인 영향으로 인해 구성원들이 조직을 떠나려는 의도가 증가할 위험이 있다(Donaldson and Dunfee, 1994). 따라서 많은 기업들은 구성원들의 자발적인 행동의도에 영향을 미칠 수 있는 선행요인들에 관심을 기울이고 있으며, 이에 관한 연구의 필요성 또한 증가하고 있다.

이에 본 연구는 중국 기업들이 글로벌 시장에서 경쟁력을 갖추기 위해서는 구성원들의 혁신행동에 영향을 미치는 선행요인에 대해 탐구하고자 한다. 첫째, 근로자들의 외재적, 내재적 보상에 대한 지각이 각각 혁신행동에 미치는

영향력을 확인하고, 둘째, 보상에 대한 지각이 구성원들의 내재적 동기인 직무열의에 어떠한 영향을 미치는지, 셋째, 자발적 동기요인과 관련된 직무열의가 구성원들의 혁신행동에 영향을 미치는지 여부와, 마지막으로 보상에 대한 지각이 구성원들의 혁신행동에 영향을 미치는 관계에서 직무열의가 매개역할을 하는지에 대하여 확인하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 보상에 대한 지각과 혁신행동의 관계

먼저, 기업의 보상은 조직이 달성하고자 하는 목표와 관련하여 개인이나 팀이 달성한 업적이나 성과에 대하여 임금이나 승진 등 금전적 또는 비금전적인 보상을 실시하는 인사제도로서, 성과에 따라 차등화된 보상을 통해 구성원들에게 목표 달성을 위한 동기를 부여하는 수단이다(Lee, Seung-Gye, 2013). Beck (1992)는 보상을 기업의 재무적인 성과가 당초의 목표보다 높게 창출될 때, 성과창출에 역할을 수행한 구성원들에게 현금, 주식배당, 복리후생과 같은 금전뿐만 아니라 인사평가와 같은 비금전적인 형태로 피드백하는 제도라고 하였고, Milkovich, Newman and Gerhart (2011)는 구성원이 창출한 성과를 평가하고 이에 따라 정(+) 또는 부(-)의 보상을 제공하는 것을 성과에 따른 보상이라고 정의하였다.

최근 들어 조직의 보상체계가 급속히 전환되고 있는 이유는 보상에 대한 지각을 통한 동기 부여 기능을 높이기 위함이다. 일반적으로 동기가 부여되는 배경은 내재적인 것과 외재적인 것으로 구분되며, 다른 뚜렷한 보상이 없지만 행위 자체에 내재되어 있는 즐거움이나 호기심 등으로 어떤 일에 몰입하는 경우를 내재적으로 동기부여 되어 있다고 말한다. 또한 금전과 같은 외재적 보상을 얻기 위해 또는 처벌을 피하기 위해 행위가 발생하는 동기 유형은 외재적 동기이다(Ryan and Deci, 2000). 이러한 관점

에서 보상에 대한 지각은 직무수행 시 구성원의 태도를 결정하는 외재적, 내재적 동기요인이 될 수 있다(Milkovich, Newman and Gerhart, 2011).

본 연구에서는 근로자가 지각하는 보상을 내재적 보상과 외재적 보상 등 2가지 하위차원으로 구분하고 연구를 진행하였다. 이에 대한 이론적 근거로써 Deci (1972)의 인지적 평가이론을 들 수 있으며, 이 이론은 내재적 보상과 외재적 보상의 관계를 설명하고 있다.

내재적 보상이란 성취감, 책임감, 도전감, 일의 가치, 즐거움, 학습 경험 등 업무수행 과정이나 업무 완성 후 느끼는 만족한 상태를 의미한다. 외재적 보상이란 타인의 인정, 임금, 성과급, 승진 등 업무수행 결과 주어지는 업무 외적 결과물을 의미한다. 전통적 동기부여 이론에서는 양자가 서로 독립적인 것으로 가정하였으나, 인지평가이론에서는 외재적 보상이 주어지면 내재적 보상은 약화된다는 주장이다. 즉, 구성원이 자발적으로 좋아서 하는 일에 금전적 보상을 하게 되면, 일을 하는 이유가 달라진다는 것이다. 구성원이 스스로 좋아서가 아니라, 금전적 보상을 목적으로 일을 한다는 의미로 해석될 수 있다. 따라서 내적 만족은 낮아지고, 자신이 하던 일을 더 이상 지속하지 않게 된다. 구성원이 금전적 보상인 돈 때문에 일한다는 판단을 하게 되면, 재미로 좋아서 하던 일을 그만두게 된다는 것이다. 결국 자신의 의지와 상관없이 주어지는 외재적 보상은 오히려 내재적 보상에 대한 만족도를 저하시킬 수 있다는 것이다. 따라서 조직은 구성원들의 욕구나 업무 특성 등을 고려하여 보상정책을 추구할 필요가 있다(Kim, Yeong-Jae, Kim, Jae-Gu and Lee, Dong-Myeong, 2014).

사회교환이론에 의하면, 조직구성원은 자기 자신의 노력과 시간을 조직이 제공하는 다양한 보상과 교환하려고 하고, 조직은 구성원의 충성심과 노력에 대한 대가로 물질적 보상과 비물질적 보상을 제공하게 된다(Blau, 1964). 사회교환이론은 조직에서 발생하는 교환관계를 경제적 교환과 사회적 교환으로 구분하고 있는데, 먼저 경제적 교환은 상품 또는 서비스의 거래와 같이 거래 당사자 간에 동일하다고 인식

하는 가치를 서로 주고받는 것을 의미한다 (Park, Rho-Yun, 2009). 조직은 구성원에게 근로기회를 제공함과 동시에, 이들이 조직의 목표 달성을 위해 직무활동을 수행한 것에 대한 공헌의 대가로 단기적이고 경제적인 유인을 제공한다. 구성원에 대한 조직의 의무는 약속된 급여를 지급하는 것과 같이 주로 금전적인 측면에서 정의된 보상을 주는 것이다(Shore, Tetrick, Lynch and Barksdale, 2006).

사회적 교환관계에서 조직이 구성원에게 제공할 수 있는 것은 단기 금전적인 보상 뿐 아니라 인정, 공정한 대우, 상사의 지원, 교육훈련, 복지, 경력에 대한 투자 등 구성원이 가치 있게 생각하는 모든 자원이 해당된다. 따라서 조직으로부터 이러한 자원을 지원받은 구성원은 이에 대한 보답으로 조직에 대한 감정적인 애착을 갖게 되고, 업무와 관련된 일을 더욱 열심히 수행하며, 조직시민행동과 같은 친사회적 행동을 많이 보이는 등, 사전에 합의된 직무보다 그 이상의 기여와 공헌을 하게 된다(Shore et al., 2006). 비슷한 맥락에서, 사회적 교환관계는 효과적인 작업행동 뿐만 아니라 긍정적인 구성원의 태도를 유발하기도 한다(Cropanzano and Mitchell, 2005). 사회적 교환은 실제로 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 혁신행동, 이직의도 등 많은 구성원 태도와 행동을 예측할 수 있는 요인이다(Park, Rho-Yun, 2009; Li, Yi-Ran, 2019).

또한 Belcher (1974)는 기업의 보상을 사용자와 근로자들 간의 고용계약에 의한 거래 또는 교환관계로 보다 확대하여 설명하고 있다. 즉 보상을 노동시장에서 생산요소(노동력) 구매에 대한 조직의 가격 지불이라는 경제적 교환, 고용시 조직과 근로자 개인 간의 심리적 계약에 따라, 보상은 개인의 욕구 충족의 수단이자 계약에 따른 보상이라는 심리적 교환, 고용관계로부터 받는 조직과 사회에서의 지위의 상징으로서 사회적 교환, 거래에 영향력을 미치고 변화를 위한 영향력 행사라는 정치적 교환, 공정성에 대한 중요성이 강조되는 윤리적 교환이라는 5가지 교환관계로 구체화하고 있다.

구성원의 보상에 대한 지각에 관련된 선행연구들은 주로 성과주의 보상에 대한 구성원의

지각이 조직 내 어떤 영역에 영향을 미쳐, 경영 성과를 향상시키는지에 대한 연구에 집중되어 있다. 보편적인 관점에서 성과주의 보상에 대한 구성원의 지각효과를 연구한 Heneman (2002)은 업적과 성과보상의 연결성에 관련된 10개의 메타분석을 통해, 5개의 연구에서 성과에 대한 구성원들의 보상 지각수준이 높아질수록 이들의 직무만족이나 직무참여에 대한 동기가 부여된다는 점을 확인하였으나, 나머지 5개의 연구에서는 이들의 상관관계가 통계적으로 유의하지 않았다는 점에서 그의 연구에 한계가 있었다.

그럼에도 불구하고 많은 연구에서는 구성원들의 보상에 대한 지각이 조직 전체에 긍정적인 영향을 미친다고 보았다. 우선 보상에 대한 지각의 관점에서 개인의 외재적 동기를 자극하여 조직에 긍정적인 영향을 미치게 된다. Yu, Cyu-Chang and Park, Woo-Sung (1999)은 기업이 구성원의 성과에 대한 차별적인 전략을 적용하고, 이러한 성과평가가 공정하다고 지각되는 경우 기업성과에 정(+의 영향을 미친다는 점을 확인하였다. Kim, Dong-Bae (2006)는 성과급과 연봉제의 도입에 따른 구성원의 지각은 1인당 부가가치나 1인당 매출액과 같은 노동생산성에 정(+의 영향을 미친다고 주장하였으며, Shin, Hye-Jeong and Ahn, Ji-Young (2014)도 성과급의 차등 지급제를 구성원들이 적극적으로 인식하게 될 때, 기업의 성과에 정(+의 영향을 미친다는 점을 확인하였다.

하지만 보상에 대한 지각이 늘 긍정적인 효과만을 초래하는 것은 아니다. 이는 보상이 운영되는 다양한 환경적 요인과 구성원들이 소속되어 있는 기업문화의 특징, 그리고 구성원 개인의 특성 등에 따라 다르게 기능하기 때문이다(Pfeffer and Langton, 1993). Lazear (1989)는 구성원들이 금전적인 보상에 초점을 맞추어 직무활동을 지각하게 되는 경우, 근로자들의 내재적 동기를 감소시키며, 금전적 보상만을 추구하는 행동으로 인해 직무에 대한 관점을 협소하게 갖게 되고, 동료와의 협업이 감소되며 궁극적으로는 기업의 전체적인 성과에 부정적인 영향을 미치게 된다고 주장하였다. Lee, Seung-Gye (2013)도 보상이 단기적 재무성과

와 비용절감 위주의 현안에 초점을 두는 경우, 구성원들은 이러한 지각을 바탕으로 개인 간의 과도한 경쟁 조장, 회계부정 등 도덕적 해이 발생, 조직 내 협력분위기 저해 등의 문제가 발생할 수 있다고 지적하였다.

이처럼 구성원들이 지각하는 보상과 관련한 기존의 선행연구들은 주로 금전적인 보상의 관점, 즉 외재적 보상의 관점에서 조직성과에 미치는 긍정적·부정적인 영향에 대한 연구에 초점을 두고 있어, 사실상 내재적 보상의 관점에 관한 연구가 많지 않은 실정이다. 따라서 본 연구에서는 조직성과의 선행요인 중 하나이며, 조직 충성도나 자발적인 행동의 결과로 나타나는 혁신행동에 영향을 미치는 선행요인으로써 보상에 대한 지각의 영향력을 측정하여, 구성원의 보상에 대한 지각이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는지 외재적, 내재적 보상에 대한 지각을 통해 확인해 보고자 한다.

혁신행동이란 조직구성원 자신이 담당하고 있는 역할 내에서 문제를 스스로 발견하고 이를 해결하고자 하는 노력을 말한다. 즉 조직 구성원이 과업수행 중 문제를 인식하고, 이를 창의적이거나 획기적인 방법으로 문제를 해결하거나, 다른 동료들의 도움을 받아 해결방안을 발견하는 것을 의미한다(Kanter, 1988; Woodman, Sawyer and Griffin, 1993; Oldham and Cummings, 1996; Klein and Sorra, 1996).

혁신행동을 연구한 Glynn (1996)은 혁신행동에 영향을 증대시키는 요인으로 상황맥락이라는 개념을 개인적 차원과 조직차원으로 이원화시켜 파악하였다. 개인적 차원의 상황맥락은 동기부여, 개인적 특성, 목표지향성으로 파악하였고, 조직 차원의 상황맥락은 조직문화, 공유가치, 조직사회화 등을 포함하고 있는 것으로 이해하였다. 따라서 혁신행동은 자발성에 기인한 결과물로 인식되거나, 역할 외 행동 차원에서 업무로 규정된 범위를 넘어서 본인의 능력을 발휘하는 적극적이고 지속적인 자발적 행동이지만, 동시에 역할 내 행동의 범위를 포함하는 것으로도 이해할 수 있다.

혁신행동을 유발하는 요인에 관하여 연구를 진행한 Woodman, Sawyer and Griffin (1993)은 혁신이 창의력에서 시작된다는 선행연구자

들의 주장을 받아들이면서도 혁신행동이 실행되기 위해서는 이를 환경적 요인으로 확장해야 한다고 하였다. 이들은 지식이나 내재적 동기 부여와 같은 개인의 특성뿐만 아니라, 조직 내 구성원 간의 응집력, 조직문화, 혁신행동에 대한 전략이나 보상 등 혁신을 독려하고 추구하는 분위기가 개인 특성과 상호작용을 일으켜 창의력이 혁신을 성공적으로 선도하는데 기여한다고 주장하였다. Oldham and Cummings (1996)는 혁신행동이 개인의 창의성에서만 나오는 것이 아니라 직무의 특성, 조직 분위기, 리더십 스타일 등 구성원을 둘러싸고 있는 다양한 환경요인의 영향을 받아 실행된다는 점을 확인하였고, Klein and Sorra (1996)도 혁신행동과 관련된 조직 분위기, 기술이나 인센티브, 혁신과 조직의 공유가치와 같은 통합적인 환경요인이 혁신의 효과성에 영향을 미친다는 점을 강조하였다.

Scott and Bruce (1994)는 작업장에서의 개인의 혁신에 대한 경로모델에 관한 연구에서 개인의 혁신활동에 영향을 주는 선행요인으로 리더십, 구성원의 문제해결 특징(직관적·체계적), 집단 내 조직과 구성원의 관계, 혁신에 대한 지원 및 자원 공급 등 여섯 가지 요인을 선정하여 그 영향력에 관해 연구하였다. 그 결과 리더십과 혁신에 대한 지원은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치지만, 구성원의 문제해결 특징과 자원공급의 영향력은 통계적으로 유의하지 않는다는 점을 확인하였다. 따라서 개인의 혁신활동을 유발하여 조직 전체적으로 성공적인 혁신을 이루기 위해서 리더와 구성원의 교환관계를 포함한 리더십과, 혁신을 지원하는 조직 내부의 분위기가 중요하다고 강조하였다.

한편, Morris and Steers (1980)는 구성원들에게 직무에 대한 자율성과 재량권을 부여하는 행위만으로도 직무만족 및 조직 충성도가 증가하여 조직성과를 향상시키는데 기여한다고 보고, 보상에 관한 지각과 인식을 다양한 시각에서 접근해야 한다고 지적하였다. 이는 인센티브와 같이 금전적인 보상 중심으로 접근한 기존의 연구와 달리, 비금전적인 보상, 즉 내재적 보상에 대한 관심을 불러 일으켰다. 게다가 보상은 구성원의 인식에 기초하며 심리적 계약으

로 연결되기 때문에 구성원들이 보상이 불공정하다고 지각하는 경우, 역기능이 작용하여 구성원의 직무불만족, 조직몰입 감소, 이직의도 증가로 연결될 수 있다(Adams, 1963). 그렇기 때문에 보상에 대한 지각을 어떻게 수립하고 운영하는지가 중요하며, 구성원의 심리적인 상태, 즉 정서적인 태도와 밀접하게 관련되어 있다고 볼 수 있다.

이처럼 다수의 선행 연구에서 보상에 대한 지각이 구성원의 행동의도를 결정하는 선행요인이라는 점을 확인할 수 있는데, 조직의 성과 향상을 위해서는 조직구성원 자신이 수행하는 과업의 문제를 인식하고 해결하는 자발적인 노력이 혁신행동이라는 점을 감안할 때, 보상에 대한 지각이 혁신행동의 선행요인으로 기능하고 있다고 볼 수 있다. 특히 Katz and Kahn (1978)은 혁신행동이 일어나기 위해서는 혁신행동을 유발하는 선행요인이 중요하며, 이는 내적 자극이든 외적 자극이든 개인의 자발성에 기초한다는 점에서 개인의 내적 행동의도와 밀접하게 관련되어 있다는 점을 강조하였다. 외적인 자극은 혁신행동을 수행하게 되면 연봉 인상, 성과급, 승진 등과 같은 외재적 보상을 기대할 수 있다는 확신에 기초하는 것이고, 내적 자극은 혁신행동으로 인해 조직 내에서 자신의 창의성, 혁신성을 인정받을 수 있다는 점뿐만 아니라, 자존감이나 자기만족, 성취감 등에 기초하여 행동이 유발될 수 있다는 것을 의미한다.

이상의 논의를 종합해보면, 본 연구에서는 외재적, 내재적인 보상에 대한 지각이 혁신행동의 선행요인으로 보고 그 영향력을 연구하고자 한다. 외적 요인이든 내적 요인이든 혁신행동에 자발적으로 참여하겠다는 개인의 의지가 중요하며, 이는 자신의 행동 결과에 대한 공정하고 적절한 보상이 이루어지는 조직의 시스템, 즉 보상제도가 구성원의 행동의도를 자극할 수 있다. 따라서 보상에 대한 지각을 유발하는 외재적 보상과 내재적 보상 모두 개인의 행동을 결정하는 선행요인으로써 기능한다고 할 수 있다.

이와 같은 이론적 배경에 기초하여 다음과 같이 가설을 수립하였다.

가설 1: 보상에 대한 지각은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 외재적 보상에 대한 지각은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 내재적 보상에 대한 지각은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 보상에 대한 지각과 직무열의의 관계

직무열의란 일에 대한 긍정적이고 정력적이며, 헌신하고 몰입하는 마음가짐, 작업과 관련된 긍정적이고 성취적인 마음의 상태를 말하며, 활력, 헌신, 몰두의 3가지 구성개념을 포함하고 있다(Schaufeli and Bakker, 2004).

직무열의는 역할이론에 기초하여 설명할 수 있는데, 인간의 행동은 개인의 내적 소질이나 욕망, 재능에 따라 결정되는 것이 아니라, 다양한 외부 환경으로부터 주어진 역할에 따라 결정된다는 것이다. Goffman (1961)은 역할의 수용도를 역할과 개인의 거리에 기초하여 설명하였는데, 사람들은 자신에게 역할이 주어질 경우, 역할을 수용하면 역할과의 거리가 밀착되고, 역할을 회피하는 경우, 역할과 자신을 분리시켜 거리감을 두는 성향이 나타난다고 주장하였다.

이를 조직에 적용하면, 개인은 조직에 속하는 순간부터 어떠한 역할을 부여받게 되는데, 개인은 그 역할에 충실할 수도 있고 태만할 수도 있다는 것이다. 하지만 역할이론을 적용함에 있어, 개인이 가지고 있는 이중적인 특성을 고려해야 한다. 개인은 조직 내에서 인정에 대한 욕구나 소외되지 않으려는 회피욕구에 기초하여 어느 정도의 역할에 충실한 활동을 수행하게 된다.

그러나 역할에 매몰되어 기대수준 이상의 행동 또는 역할 외 행동으로 인한 소진이 발생하지 않도록 일정 수준의 거리감을 유지하려는 욕구가 공존하고 있어, 두 가지 욕구의 충돌과 균형 속에서 자신만의 역할수준을 결정하려는 성향이 있다. Kahn (1990)은 역할이론에 기초하여 역할과의 거리가 밀착되는 수준으로 변화

하기 위해서는 물리적, 인지적, 감정적인 관점에서 스스로 더 많은 에너지를 투입해야 하고, 그렇지 않는 경우에는 역할과의 거리가 멀어진다고 보았다. 즉, 심리적 관점에서 정의된 역할을 기준으로 더 많은 에너지를 투입하는 경우, 직무열의가 높은 수준이라고 할 수 있고, 그렇지 않은 경우 직무열의가 낮은 수준이라고 말할 수 있다.

이러한 관점에서 직무열의와 직무소진은 에너지의 양이나 투입수준에 따라 양극단에서 구성원의 직무태도를 설명하게 된다. Saks (2006)는 직무열의를 설명하는 이론적인 근거를 사회교환이론에서 찾을 수 있다고 주장하며, 사람들은 자신들이 지각하는 비용과 효익에 근거해서 사회적인 결정을 내린다고 하였다. 이처럼 사회적 교환관계에 있는 조직구성원들은, 자신의 직무열의를 보여줌으로써 조직에 대해 보답할 수 있게 된다. 구성원들은 조직으로부터 받은 자원에 대한 보답으로 자신의 직무열의 수준을 어느 정도까지 이르게 할 것인지 선택할 수 있으며, 자기 자신을 업무역할에 보다 더 완전하게 투입하고 인지적, 감정적, 육체적 자원을 더욱 더 쏟아 붓는 것은 조직의 행위에 대해 개인이 보답하는 방법이다.

글로벌화에 따른 치열한 경쟁 속에서 많은 조직구성원들이 직무수행 과정에서 많은 스트레스를 받고 있다. 직무에 대한 열의가 높은 구성원들은 스트레스보다는 자신의 직무활동에 긍정적 태도에서 비롯된 높은 에너지를 가지고 집중할 수 있을 것이다. 따라서 이러한 직무열의를 강화시키기 위해 조직차원의 적절한 보상이 제공되어야 할 것이다. 이러한 보상에 대한 구성원들의 지각이 높아질수록 직무에 대한 구성원들의 열정은 강화될 가능성이 높다. 이들은 업무수행 과정에서 어려움에 부딪혔을 때에도, 높은 에너지 수준과 정신적인 회복력(resilience)을 가지고 자신의 업무에 집중할 수 있다. 그렇게 업무에 적극적으로 참여함으로써 업무에 대한 열정과 자부심을 갖게 되고, 이는 몰입을 높여 궁극적으로 혁신행동을 발휘함으로써, 조직의 성과 증대에 이바지하게 된다.

직무열의에 대한 선행연구는 크게 선행요인에 대한 연구와 결과변수에 대한 연구로 구분

할 수 있다. 직무열의의 선행요인에 대한 연구를 진행한 Schaufeli and Bakker (2004)는 직무자원이라는 개념을 도입하여 직무열의에 대한 영향력을 측정하였다. 직무자원이란 직무에 대한 물리적, 심리적, 사회적, 조직적 관점을 의미한다. 이는 직무요구나 관련된 심리적이고 생리학적인 비용을 낮추고, 과업 목표를 달성하는 기능을 수행하며 개인의 학습과 성장 발전에 기여하게 된다(Hobfoll, 2002). 직무자원은 직무 관점에서는 성과 피드백, 상호작용 관점에서는 동료들의 지지와 후원, 조직 관점에서는 관리자의 코칭 등으로 형상화되는데, 이러한 직무 자원이 어떻게 작용하느냐에 따라 개인의 직무열의 또는 직무소진과 같은 직무 상태가 결정된다고 보았다.

Schaufeli, Salanova, González-Romá and Bakker (2002)는 직무열의란 활력, 헌신, 몰두로 특징되는 긍정적이고 성취감 있는 직무관련 정신 상태라고 정의하였다. 활력은 직무수행 과정에서 높은 수준의 에너지와 정신 회복력, 자신의 일을 수행하기 위해서라면 기꺼이 노력을 투입하려는 의지와 어려움에 직면할 때에도 끈기를 가지고 대응하는 특징이다. 헌신은 중요성 지각, 열정, 영감, 자부심과 도전의식의 특징을 가지고 있다. 몰두는 완전하게 집중하여 즐거운 감정에 사로잡혀 직무를 수행하는 특징을 가지고 있다. 따라서 몰두 상황이 되면 직무를 수행하는 데에 소요되는 시간을 매우 짧게 지각하는 특징이 있다. 자신의 직무에 완전히 몰두한다는 것은 직무의 흐름 속에 스스로 빠져들어 집중하려고 노력하지 않아도 집중하게 되고 자아를 초월하여 직무를 수행하는 그 자체를 즐겁게 여기게 된다.

Rich, Lepine and Crawford (2010)는 직무열의는 직무에 시간이나 노력, 역량 등 자신이 보유한 자원을 어느 정도 투입할 것인지를 결정하는 척도라고 보고, 이는 정서적, 인지적 차원에 따라 조절된다고 보았다. 따라서 직무열의가 조직몰입이나 역할 외 행동을 결정할 수 있기 때문에 직무성과를 결정짓는 선행요인으로 보아야 한다고 주장하였다.

Rhoades and Eisenberger (2002)는 조직후원인식에 대한 메타분석을 통해 구성원의 직무

수행에 대한 환경적인 요인의 중요성을 강조하고, 구성원이 수행하는 활동의 결과에 대해 조직이나 동료들이 그 가치를 인정해 주고 지지해 주는지에 따라서 구성원의 심리적인 상태나 만족감이 결정된다고 주장하였다. 이는 구성원이 자신의 직무에 더 몰두하고 몰입하도록 에너지를 추가로 투입하는 데에 영향을 미친다고 보고, 조직후원인식이 직무열의의 선행요인이라고 보았다. Humphrey, Nahrgang and Morgeson (2007)도 직무열의는 개인의 자발성에 기초하기 때문에, 이에 대한 선행적인 요인은 개인에게 자발적 동기를 유발할 수 있는 요인들이 대부분 직무열의의 선행요인이 되며, 직무 특성, 조직지원 리더십 등이 이에 해당한다고 하였다.

Jin, Yoon-Hee and Kim, Sung-Jong (2015)은 구성원의 직무열의를 높이기 위해서는 직무 자율성이 선행되어야 한다고 보았는데, 이는 개인의 동기와 열정에 영향을 미치는 선행요인으로서 조직제도의 뒷받침이 중요하다는 점을 시사하고 있다. Saks (2006)는 구성원의 열의는 직무열의와 조직열의로 구성되어 있다고 보고, 사회교환이론에 기초하여 이들의 선행요인과 결과변수를 연구한 결과, 조직후원인식이 직무열의와 조직열의를 매개한다는 점을 확인하였다. 직무열의와 조직열의의 선행요인으로 직무 특성, 조직후원인식, 상사후원인식, 보상 인식 등을 제시하고, 이들과 결과변수인 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 조직시민행동의 관계를 직무열의와 조직열의가 매개하고 있음을 실증하였다.

이처럼 직무열의에 대한 선행요인과 결과변수에 대한 중요성이 날로 증가하고 있음에도 불구하고 이에 대한 명확한 규명, 그리고 실증적인 분석에 대한 연구가 많지 않은 편이다 (Macey and Schneider, 2008). 따라서 본 연구에서는 직무열의의 선행요인을 구성원의 보상에 대한 지각으로 설정하고, 혁신행동을 결과변수로 정한 후 이들의 관계를 매개하는 직무열의의 효과를 검증하여 직무열의에 대한 선행요인과 결과변수를 규명하고자 한다.

이상의 선행연구들을 정리해 보면, 직무열의가 향상되기 위해서는 구성원이 스스로 직무에 몰입하려는 의지가 작용해야 하는데, 보상에

대한 지각은 조직이 구성원의 성과를 인정하고 구성원이 조직과 심리적 계약을 체결하도록 유인한다는 점에서 자발성을 이끌어 낼 수 있는 효과적인 변인이다. 따라서 보상에 대한 지각은 직무열의의 선행요건이라 할 수 있다. 특히 보상에 대한 지각이 외재적 보상에 국한되지 않고 내재적 보상을 포괄하고 있기 때문에 조직 충성도나 자발적인 행동, 역할 외 행동을 결정하는 자발성을 발휘하게 하여, 직무열의에 영향을 미치게 된다는 점은 충분히 예측 가능하다.

이와 같은 이론적 배경에 기초하여 다음과 같이 가설을 수립하였다.

가설 2: 보상에 대한 지각은 직무열의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 외재적 보상에 대한 지각은 직무열의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 내재적 보상에 대한 지각은 직무열의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 직무열의와 혁신행동의 관계

모든 조직은 구성원들이 조직의 성과 극대화를 위해 자발적인 혁신행동에 동참할 것을 요구하고 있다. 혁신행동은 자신이 담당하고 있는 역할 내에서 문제를 스스로 발견하고 이를 해결하고자 하는 노력의 산물이라는 점에서, 혁신행동이 나타나기 위해서는 우선 직무에 대한 몰입이 요구된다. Lumsden (1999)은 개인이 창의적인 행동을 하기 위해서는 해당 프로세스에 대부분의 시간을 보내야 한다는 점을 강조했다. Drucker (1985)는 혁신을 위해서 합목적적이고 조직적으로 직무를 탐색하는 것이 필요하다고 보았다. Staw (1990)나 Rogers (1995)도 혁신행동이 이루어지기 위해서는 직무에 대한 충분한 시간을 투입하고 대안에 대한 다양한 탐색과정을 거쳐 적절한 대안을 선택하고 실행하는 것이 중요하다는 점을 강조하였다.

한편 Katz and Kahn (1978)은 혁신행동이 개인의 역량에 종속적이라는 점에서 혁신행동을 유발시키기 위해서는 개인의 행동에 영향을

주는 의도의 선행요인이 중요함을 강조하였다. 그들은 혁신행동의 선행요인으로 내적 또는 외적 자극의 유형을 연구하면서도, 유형과 무관하게 혁신행동은 개인의 자발성에 기초한다는 공통점을 가지고 있다고 주장했다. Woodman et al. (1993)은 혁신행동이 발생하기 위해서는 구성원을 둘러싸고 있는 환경적인 요인에 관심을 가져야 한다고 보았다. 그들은 그룹 내 구성원 간 응집력이나 조직문화, 혁신행동에 대한 전략이나 보상과 같이 혁신을 독려하고 지지하는 조직 내 분위기가 선행되어야 한다는 점을 강조하였다. 즉 혁신행동에 참여하는 것을 지지하고 혁신행동에 대하여 적절하게 보상하는 환경적인 요인이 뒷받침하지 않는다면 개인이 혁신행동에 동참하려는 동기요인이 없어 혁신행동이 실행되지 않는다고 볼 수 있다.

Oldham and Cummings (1996)는 혁신행동이 실행되기 위해서는 직무의 특성, 조직 분위기, 리더십 스타일 등과 같이 조직 환경적인 측면이 중요하다고 보았고, Klein and Sorra (1996)도 혁신행동과 관련한 인센티브나, 혁신과 조직의 가치 적합도와 같은 환경적인 요인이 구성원의 혁신행동 참여뿐만 아니라, 궁극적인 혁신의 효과성에 영향을 미친다는 점을 강조하였다. 특히 Klein and Sorra (1996)는 혁신행동의 결정요인과 영향관계의 구조를 통해 혁신행동의 실행력을 높이기 위한 하나의 중요한 축이 인센티브라는 점을 강조하면서도, 혁신가치 적합도가 구성원의 직무에 대한 몰입을 일으켜 혁신의 실효성을 높여준다고 보았다.

An, Hee-Chul (2016)은 혁신행동이 일어나기 위해서는 셀프리더십이나 자기효능감과 같이 직무를 대하는 인적 특성이 중요하며, 이것이 혁신행동에 정(+의) 조절효과를 갖는다고 확인하였으며, Kim, Se-Eun (2018)은 긍정심리자본이 혁신행동에 직접적인 영향을 미친다고 보았다. 혁신행동은 직무에 많은 시간과 높은 몰입이 이루어진 상황에서 효과적으로 실행된다는 점을 확인할 수 있으며, 그 과정에서 직무에 열정적으로 임하려는 구성원의 자발적인 행동의도가 중요하다고 할 수 있다. 특히 자발적인 행동의도 관점에서 구성원의 긍정적인 인식, 내적 동기요인, 그리고 직무에 대한 애착과

열정이 중요하며, 직무열의가 혁신행동에 영향을 미치는 선행요인으로서 기능한다는 점을 예측할 수 있다. 특히 Christian, Garza and Slaughter (2011)도 직무성고가 직무열의의 결과변수라는 점을 자발성에 기초하여 설명하였으며, Choi Young-Keun and Kim Gyu-Bae (2012)도 일중독과 달리 직무열의는 즐거운 마음으로 직무에 몰입하기 때문에 조직성고에 긍정적인 영향을 미친다고 주장했다는 점에서 직무열의가 조직성과 향상의 요인 중 하나인 혁신행동에 영향을 미친다고 할 수 있다.

따라서 다음과 같이 가설을 수립하였다.

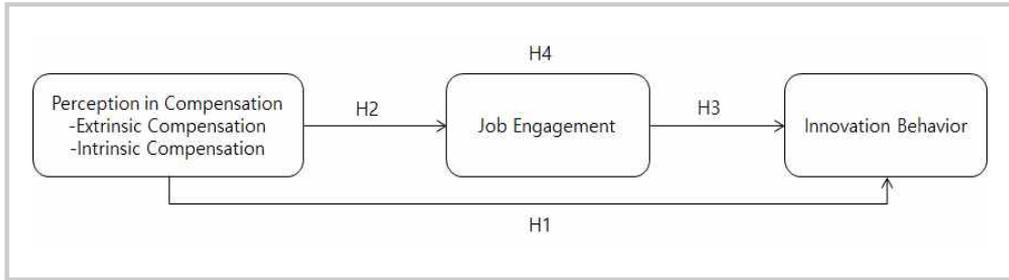
가설 3: 직무열의는 혁신행동에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.

4. 보상에 대한 지각과 혁신행동의 관계에서 직무열의의 매개효과

가설 1과 가설 2를 바탕으로 보상에 대한 지각이 혁신행동, 직무열의에 영향을 미친다는 점을 예측해 보았다. 그리고 가설 3을 바탕으로 직무열의가 혁신행동에 영향을 미친다는 점을 예측하였는데, 이러한 가설 설정 과정을 통해서 직무열의가 보상에 대한 지각과 혁신행동의 관계에서 영향을 받음과 동시에, 혁신행동에 영향을 미치는 요인이라는 점을 확인할 수 있다. 이는 보상에 대한 지각이 혁신행동에 직접적인 영향을 미치는 관계와, 직무열의를 매개로 보상에 대한 지각이 혁신행동에 간접적인 영향을 미침을 확인하여, 조직 내 혁신행동이 유효하게 작용하기 위한 효율적인 방법을 탐색하는데 중요한 근거를 제시할 수 있다.

이미 선행연구를 통해 직무자율성과 직무열의가 공공조직에서 혁신행동에 유의한 영향을 미친다는 점을 확인하였다(Jin, Yoon-Hee and Kim, Sung-Jong, 2015). 이들은 직무자율성이 혁신에 미치는 영향관계에서 직무열의가 매개효과가 있으며, 이는 업무 계획 수립이나 집행 과정에서 자율성을 보장해 줌으로써, 구성원들이 자신의 업무에 열정을 느껴 혁신행동으로 이어진다고 보았다. Saks (2006)는 구성원의 열의는 직무열의와 조직열의로 구성되어 있다고

Fig. 1. Research Model



보았다. 그리고 사회교환이론에 기초하여 이들의 선행요인과 결과변수를 연구한 결과, 조직 후원인식이 직무열의와 조직열의를 매개한다는 점을 확인하였으며, 직무열의와 조직열의의 선행요인으로 직무특성, 조직후원인식, 상사후원인식, 보상 인식 등을 제시하고, 결과변수인 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 조직시민행동의 관계를 직무열의와 조직열의가 매개하고 있음을 실증하였다.

또한 보상에 대한 지각은 외재적 보상이든 내재적 보상이든 구성원의 행동의도에 영향을 미치게 되는데, 그 과정에서 구성원의 직무에 대한 애착과 자발성, 그리고 직무와의 밀착이 높게 형성되는 직무열의의 매개효과는 단순하게 금전적인 보상으로 혁신행동을 설명하는데 어려움을 겪고 있는 혁신행동 연구에 새로운 지평을 열어준다는 점에서 매우 중요하다. 특히 보상에 대한 지각 중 내재적 보상에 대한 지각은 구성원의 내재적 가치나 조직 내 가치 부합성 차원에서 매우 중요한 역할을 수행한다는 점에서 혁신행동에 미치는 직·간접적인 영향력을 알 수 있다.

따라서 직무열의의 매개효과를 검증하기 위해 다음과 같이 가설을 수립하였다.

가설 4: 직무열의는 보상에 대한 지각과 혁신행동의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

가설 4-1: 직무열의는 외재적 보상에 대한 지각과 혁신행동의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

가설 4-2: 직무열의는 내재적 보상에 대한 지각과 혁신행동의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

이상의 연구가설을 바탕으로 본 연구의 모형을 제시하면 (Fig. 1)과 같다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 연구 대상

본 연구를 수행하기 위해 요구되는 자료들은 중국 광둥성의 광저우(廣州), 선전(深川), 포산(佛山), 샤오관(韶關) 시(市) 등, 다양한 업종의 31개 기업에 재직하고 있는 근로자들을 대상으로 하여 설문조사를 실시하였다. 2019년 4월 20일 부터 5월 5일 까지 총 700부의 설문지를 배포하여 557부를 회수하였다(회수율 79.5%). 정확한 연구 수행을 위해 문제가 있는 설문지를 제외하고 520부를 분석의 대상으로 활용하였다. 설문지를 바탕으로 인구통계학적 특성을 파악하고자 빈도분석을 수행하였으며 그 결과는 다음과 같다.

성별로는 남성 276명(53.1%), 여성 244명(46.9%)으로 분석되었고, 연령대는 20대 223명(42.9%), 30대 113명(21.7%), 40대 94명(18.1%), 50대 이상 90명(17.3%)으로 나타나고 있다. 학력은 고졸 이하 101명(19.4%), 전문대졸 175명(33.7%), 대졸 211명(40.6%), 대학원졸 33명(6.3%)으로 나타나고 있다. 직위는 사

Table 1. Profile of the Sample

	Category	Frequency	Percent (%)
Sex	Man	276	53.1
	Woman	244	46.9
Age	20s	223	42.9
	30s	113	21.7
	40s	94	18.1
	50s above	90	17.3
Education	below High School	32	6.1
	High School	69	13.3
	College	175	33.7
	University	211	40.6
	above MA	33	6.3
Position	Employee	263	50.6
	Senior Employee	113	21.7
	Deputy Chief	72	13.8
	Chief	52	10.0
	Director	13	2.5
	Executives	7	1.4
Service Years	below 3 yrs	207	39.8
	3-5 yrs	84	16.2
	5-10 yrs	89	17.1
	10 yrs more	140	26.9
Job Type	Clerical	104	20.0
	Operational	55	10.6
	Technician	65	12.5
	Sales	124	23.8
	R&D	24	4.6
	Others	148	28.5
Industry	Manufacturing, Production	59	11.3
	IT/Venture	184	35.4
	Sales, Distribution, Retail	72	13.9
	Finance/Real Estate	67	12.9
Size	Other/Service	138	26.5
	Small Firms(1~299)	317	61.0
	Medium Firms(300~1999)	156	30.0
	Large Firms(More than 2000)	47	9.0

원 263명(50.6%), 대리 72명(13.8%), 과장 52명(10.0%), 부장 13명(2.5%), 임원 이상 7명(1.4%)이다. 근속년수는 3년 미만 207명(39.8%), 3년~5년 미만 84명(16.2%), 5년~10년 미만 89

명(17.1%), 10년 이상 140명(26.9%)으로 나타났다. 직종은 사무직 104명(20.0%), 생산직 55명(10.6%), 기술직 65명(12.5%), 판매직 124명(23.8%), 연구개발직 24명(4.6%), 기타 148명

(28.5%)으로 나타났다. 업종은 제조업 59명(11.3%), IT/벤처업 184명(35.4%), 판매/유통업 72명(13.9%), 금융/부동산업 67명(12.9%), 기타/사회서비스업 138명(26.5%)으로 나타났다.

이를 요약해 보면 <Table 1>과 같다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

먼저, 가설을 검증하기 위하여 통계프로그램인 SPSS 23.0과 AMOS 23.0을 사용하였다. 첫째, 표본의 인구통계학적 특성을 확인하기 위하여 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 각 변수에 사용된 문항의 신뢰성을 검증하기 위하여 내적 일관성을 나타내는 신뢰성 지수인 Cronbach's Alpha 값을 사용하였다. 셋째, 선행연구를 통해 조작적으로 정의한 측정도구가 얼마나 정확하게 설명력을 가지고 있는지를 확인하기 위하여 타당성 검증을 위한 확인적 요인분석을 실시하였다. 넷째, 각 변수들 간의 상관관계와 판별타당성을 확인하였다. 마지막으로 본 연구에서 제시한 연구모형 및 가설을 검증하기 위하여 구조방정식을 실시하였으며, 매개효과를 검증하기 위해 부트스트래핑 방법을 사용하였다.

다음으로 본 연구에서는 보상에 대한 지각이 직무열의를 매개로 혁신행동에 미치는 영향을 측정하고자 독립변수로 보상에 대한 지각을, 종속변수로 혁신행동을, 그리고 매개변수로 직무열의를 설정하고 다음과 같이 조작적 정의를 하였다.

1) 보상에 대한 지각

보상에 대한 지각은 조직 구성원들이 달성한 업적과 성과가 조직의 목표에 부합하는 경우, 이에 대해 적절한 보상을 하는 것에 대한 지각을 말한다(Lee, Seung-Gye, 2013). 이를 측정하기 위해서 본 연구에서는 보상제도의 항목을 Kim, Dong-Bae (2006), Lee, Seung-Gye (2013), Yoon, Sung and Choi (2015) 등의 선행연구를 참고로 외재적 보상과 내재적 보상으로 구분하였고, 총 14개 문항으로 구성하였으며, 모든 문항은 0.7이 넘는 신뢰성을 보여주고 있다. 측정도구는 Likert 5점 척도(① 전혀 그렇

지 않다~ ⑤ 매우 그렇다)에 의해 측정하였다.

2) 혁신행동

혁신행동은 구성원이 과업수행 중 문제를 인식하고, 이를 창의적이거나 획기적인 방법으로 문제를 해결하거나 다른 동료의 도움을 받아서 해결방안을 발견하는 일련의 활동이다(Kanter, 1988; Woodman and Sawyer, 1993; Oldham and Cummings, 1996; Klein and Sorra, 1996). 이를 측정하기 위해 Scott and Bruce (1994), An, Hee-Chul (2016) 등의 선행연구를 참고하여 총 5개 문항으로 구성하였고, 모든 문항은 0.7이 넘는 신뢰성을 보여주고 있다. 측정도구는 Likert 5점 척도(① 전혀 그렇지 않다~ ⑤ 매우 그렇다)에 의해 측정하였다.

3) 직무열의

직무열의는 일에 대한 긍정적인 정서적이며 헌신하고 몰입하는 마음가짐, 작업과 관련된 긍정적인 성취적인 마음의 상태로 정의할 수 있으며, 활력, 헌신, 몰두의 세 가지 구성개념을 포함하고 있다(Schaufeli and Bakker, 2004). 직무열의를 측정하기 위해 Schaufeli and Bakker (2004)가 개발한 문항을 Kahn (1990, 1992), Humphrey, Nahrgang and Morgeson (2007)의 연구에서 변안한 문항을 참고하여 총 8개 문항으로 구성하였고, 모든 문항은 0.7이 넘는 신뢰성을 보여주고 있다. 측정도구는 Likert 5점 척도(① 전혀 그렇지 않다~ ⑤ 매우 그렇다)에 의해 측정하였다. 본 연구는 대다수의 선행연구들과 같이 직무열의의 하위 차원을 개별적으로 구분하지 않고 통합적 관점에서 하나의 단일차원으로 간주하여 연구를 진행하였다.

4) 통제변수

통제변수는 독립변수와 매개변수, 종속변수의 영향관계에서, 인과관계를 명확하게 규명하기 위해서 연구 대상자의 나이, 성별, 직업 등에 대한 영향력을 통제하고자 측정하는 변인이다. 응답자의 성별은 여자(0 value)와 남자(1 value)

Table 2. Reliability Analysis

Variable		N	Cronbach's Alpha
Perception in Compensation	Extrinsic Compensation	7	0.838
	Intrinsic Compensation	7	0.852
Job Engagement	-	8	0.944
Innovation Behavior	-	5	0.909

로, 고용형태를 비정규직(0 value)과 정규직(1 value) 등의 이분형 변수로 변환하여 사용하였다. 정확한 통제를 위해 연령, 학력, 직위, 근속 연수, 직종, 업종, 근무지의 규모를 통제변수로 설정하고 이를 분석하였다.

IV. 분석결과

1. 측정도구의 신뢰성 검증

본 연구에서 활용된 연구변수의 신뢰성 검증 결과는 <Table 2>와 같다. 독립변수로 활용된 보상에 대한 지각인 외재적 보상 7개 문항, 내재적 보상 7개 문항의 신뢰성을 분석한 결과, 외재적 보상과 내재적 보상의 Cronbach's Alpha 값은 각각 $\alpha=0.838$ 와 0.852 , 매개변수로 활용된 직무열의의 8개 문항의 신뢰성을 분석한 결과, Cronbach's Alpha 값은 $\alpha=0.944$, 종속변수로 활용된 혁신행동 5개 문항의 신뢰성을 분석한 결과, Cronbach's Alpha 값은 $\alpha=0.909$ 로 나타나 최저 0.838에서 최고 0.944의 값을 보였으며, 대체적으로 높은 신뢰성을 보였다(Lee, Il-Hyun, 2014).

2. 측정도구의 타당성 검증

먼저, 본 연구표본의 모든 변수는 단일원천을 대상으로 조사하였기 때문에, 동일방법편의의 오류 가능성을 배제하기 힘들다. 따라서 동일방법편의에 대한 사후검증을 하기 위하여,

Harman's One Factor Test의 단일요인 검증법을 실시하였다. Harman's One Factor Test에 의하면, 모든 변수에 대해 요인분석을 실시했을 시에 동일방법편의의 오류가 심각할 때는 요인분석 결과에서 단일요인이 나타나거나 단일요인이 전체 분산의 50% 이상을 설명한다(Yu, Jong-Pil, 2015). 그러나 본 연구에서는 요인을 1로 지정하여 요인분석을 시행한 결과 전체 분산의 38.06%를 설명하는 것으로 나타났으며, 확인적 요인분석 결과에서도 모든 관측변수를 하나의 잠재요인으로 설정한 모형은 측정모형에 비해 적합도가 현저히 떨어지는 것으로 나타났다($\chi^2=3395.983$, $Df=170$, $CMIN/DF=19.976$, $GFI=.483$, $AGFI=.361$, $CFI=.568$, $NFI=.556$, $IFI=.569$, $TLI=.517$, $RMSEA=.191$, $RMR=.218$). 이는 Harman's One Factor Test에 의하면 하나의 요인만이 거의 모든 분산을 설명하지 않음을 의미한다. 따라서 본 연구의 자료는 동일방법편의 문제가 연구결과에 영향을 미칠 만큼 심각하지 않은 것으로 판단하였다.

다음으로 측정문항들이 잠재변수를 구성하고 있는지 집중타당성 분석을 하였다. 분석 결과, 외재적 보상 4, 5, 6, 7번, 내재적 보상 1, 2, 3번 문항을 제외한 나머지 외재적 보상, 내재적 보상, 직무열의, 혁신행동 문항의 표준화 계수가 모두 0.500 이상을 보이고 있는 것으로 나타났다. 이는 모두 관측항목별 개념타당성이 확보되었다(Yu, Jong-Pil, 2015). 집중타당성 역시 설문 문항의 표준화계수가 0.500 이상으로 나타남에 따라 충족되었다. <Table 3>에서 집중타당성 분석의 모형 적합도를 살펴보면,

Table 3. Confirmatory Factor Analysis

Variable		Estimate	S.E.	C.R.	p	β	AVE	Composite Reliability
Extrinsic Compensation	EC3	1.026	0.052	19.614	***	0.828	.952	.983
	EC2	0.960	0.050	19.235	***	0.808		
	EC1	1.000	-	-	-	0.822		
Intrinsic Compensation	IC7	1.000	-	-	-	0.859	.958	.989
	IC6	0.998	0.041	24.126	***	0.852		
	IC5	0.922	0.042	22.114	***	0.805		
	IC4	0.983	0.041	23.733	***	0.842		
Job Engagement	JE8	1.000	-	-	-	0.829	.947	.993
	JE7	0.973	0.042	22.972	***	0.827		
	JE6	0.974	0.044	22.365	***	0.812		
	JE5	0.894	0.045	19.881	***	0.750		
	JE4	0.969	0.046	21.216	***	0.784		
	JE3	0.990	0.042	23.508	***	0.839		
	JE2	1.117	0.043	26.011	***	0.892		
	JE1	1.058	0.044	23.950	***	0.849		
Innovation Behavior	IB1	1.000	-	-	-	0.803	.944	.988
	IB2	0.990	0.048	20.497	***	0.808		
	IB3	1.043	0.050	21.055	***	0.825		
	IB4	1.053	0.048	21.917	***	0.850		
	IB5	1.026	0.051	20.229	***	0.800		

$\chi^2=333.418$, $Df=164$, $CMIN/DF=2.033$, $GFI=.938$, $AGFI=.921$, $CFI=.977$, $NFI=.956$, $IFI=.977$, $TLI=.974$, $RMSEA=.045$, $RMR=.040$

$\chi^2=333.418$, $Df=164$, $CMIN/DF=2.033$, $GFI=.938$, $AGFI=.921$, $CFI=.977$, $NFI=.956$, $IFI=.977$, $TLI=.974$, $RMSEA=.045$, $RMR=.040$ 으로 나타나 구조방정식 모형의 절대적합지수, 증분적합지수, 간명적합지수가 기준을 충족하고 있다.

또한, 본 연구에 사용된 개념들의 신뢰성, 집중타당성, 판별타당성을 검증하였다. 신뢰성 판단은 평균분산추출값(Average Variance Extracted, AVE)과 합성신뢰성(Composite Reliability, CR)을 이용하였다(Fornell and Larcker, 1981). AVE는 표준화된 요인부하량의 제곱의 합을 표준화된 요인부하량의 제곱의 합과 오차분산의 합으로 나눈 값이다(Fornell and Larcker,

1981). 개념신뢰도 또는 합성신뢰도는 표준화된 요인부하량 합의 제곱을 표준화된 요인부하량 합의 제곱과 오차분산의 합으로 나눈 값이다(Fornell and Larcker, 1981). 평균분산추출값(Average Variance Extracted, AVE)이 0.500 이상이고 합성신뢰도가 0.700 이상이면 신뢰성 조건은 충족되는 것으로 볼 수 있다(Fornell and Larcker, 1981). 아래 <Table 3>에서 보는 바와 같이, 본 연구에 사용된 변수의 평균분산추출값은 모두 0.500 이상, 합성신뢰도는 모두 0.800 이상으로 나타나 구성개념 신뢰성을 위한 두 가지 조건이 충족되고 있음을 알 수 있다(Hong, Se-Hee, 2000).

Table 4. Descriptive Statistics and Correlations

Variable	Mean	SD	Extrinsic Compensation	Intrinsic Compensation	Job Engagement	Innovation Behavior
Extrinsic Compensation	3.5231	1.03973	(.952)			
Intrinsic Compensation	3.6851	1.00947	.385**	(.958)		
Job Engagement	3.5755	.98917	.379**	.355**	(.947)	
Innovation Behavior	3.6538	.97167	.418**	.460**	.419**	(.944)

Notes: 1. The bold scores are the squared root of AVE value.
 2. **: Correlation coefficient is significant at 0.01

3. 상관관계 및 판별타당성 분석

구성개념들 간의 상관관계 분석 결과, 보상
 에 대한 지각, 직무열의, 혁신행동의 모든 구성
 개념 간에 유의한 상관관계가 있는 것으로 분
 석되었다. 변수들 간의 상관관계 분석 결과는
 <Table 4>와 같다. 외재적 보상은 내재적 보상
 ($r=.385$), 직무열의($r=.379$), 혁신행동($r=.418$)
 과 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 내재적
 보상은 직무열의($r=.355$), 혁신행동($r=.460$)과
 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

판별타당성은 Fornell and Larcker (1981)의
 방법에 따라, 평균분산추출값(Average Variance
 Extracted, AVE)과 개념들 간 상관계수의 제곱
 값을 비교하였으며, AVE값이 상관계수의 제곱
 값보다 크면 판별타당성이 있는 것으로 판단한
 다(Yu, Jong-Pil, 2015). <Table 4>에서 보는 바
 와 같이 변수 간의 상관계수 중 가장 큰 값은
 .460(내재적 보상과 혁신행동)이며, 이것의 제
 곱인 결정계수는 $0.211(0.460 \times 0.460)$ 인데 비
 해 가장 작은 평균분산추출값(Average Variance
 Extracted, AVE)은 .944로 .211보다 높은 값을
 가지고 있기 때문에 판별타당성을 확보한 것으
 로 판단할 수 있다.

4. 가설검증

본 구조모델의 직·간접효과 및 총효과를 알
 아보기 위해 구조모델 분석을 실시하였다. 간

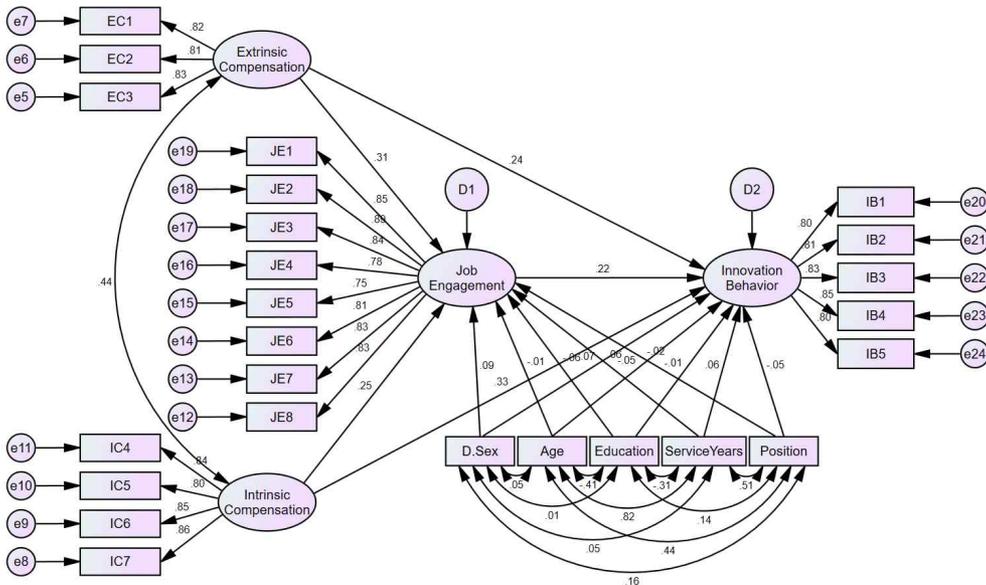
접효과 분석을 위해 부트스트래핑 기법을 사용
 하였고, $X \rightarrow M \rightarrow Y$ 의 간접효과를 분석하기 위해
 구조모델을 분석하였다. 이 모형에는 X가 두
 개 경로를 통하여 Y에 영향을 미친다. 즉, $X \rightarrow$
 M (보상에 대한 지각 \rightarrow 직무열의), $X, M \rightarrow Y$ (보
 상에 대한 지각, 직무열의 \rightarrow 혁신행동)의 두 개
 의 경로이다(Hayes, 2013, Li, Yi-Ran, 2019).

검증결과는 <Table 5>와 같다. 부트스트래
 핑의 바이어스 수정법(Bias-Corrected Method)
 을 사용하여 5,000개의 표본을 추출하여 추정
 하였다. Bias-Corrected의 접근법은 부트스트
 랩 추정치의 비대칭성을 더욱 엄밀하게 반영해
 서 신뢰구간(현대적 통계추정법)의 상한과 하
 한을 통해서 매개모형의 타당성을 결정하는 방
 법이다. 이 방법은 추정치의 표본분포가 편포
 된 경우에 더 정확한 결과를 얻을 수 있고, 95%
 신뢰구간 내에 0이 포함되어 있으면 안 된다
 (Hong, Se-Hee, 2000; Yu, Jong-Pil, 2015).

먼저, 가설 1부터 가설 3까지의 개별적 효과
 를 살펴보기 위해 구조방정식 분석을 실시하였
 다. 외재적 보상에 대한 지각이 혁신행동에 유
 의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-1의
 검증 결과, $\beta=.237(p<0.001)$ 로 나타나 통계적
 으로 유의한 영향을 미치고 있다. 따라서 외재
 적 보상에 대한 지각이 혁신행동에 통계적으로
 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있으므로 가설
 1-1은 채택되었다. 또한 내재적 보상에 대한 지
 각이 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠
 것이라는 가설 1-2의 검증결과, $\beta=.326(p<0.001)$

Table 5. The Result of Mediating Effect

	Path		Estimate	S.E.	C.R.	P	β	
Control Variables	D.Sex	→	IB	0.122	0.07	1.746	0.081	0.067
	Age	→	IB	-0.039	0.055	-0.697	0.486	-0.048
	Position	→	IB	-0.037	0.036	-1.021	0.307	-0.049
	Service Years	→	IB	0.045	0.05	0.904	0.366	0.062
	Education	→	IB	-0.008	0.042	-0.197	0.843	-0.009
	D.Sex	→	JE	0.169	0.079	2.146	0.032	0.088
	Age	→	JE	-0.009	0.063	-0.141	0.888	-0.01
	Position	→	JE	-0.017	0.041	-0.427	0.669	-0.022
	Service Years	→	JE	0.048	0.057	0.846	0.398	0.062
	Education	→	JE	-0.058	0.047	-1.221	0.222	-0.058
H1-1	EC	→	IB	0.222	0.047	4.732	***	0.237
H1-2	IC	→	IB	0.301	0.045	6.727	***	0.326
H2-1	EC	→	JE	0.307	0.051	6.024	***	0.308
H2-2	EC	→	JE	0.242	0.048	5.021	***	0.247
H3	JE	→	IB	0.205	0.044	4.712	***	0.218
Mediating Effect				Indirect Effects	Direct Effects	Total Effects	Lower Line	Upper Line
H4-1	EC→JE→IB			.067	.237	.304	.040	.111
H4-2	IC→JE→IB			.054	.326	.379	.027	.090



$\chi^2=482.408$, $df=254$, $CMIN/DF=1.899$, $GFI=.931$, $AGFI=.912$, $CFI=.973$, $NFI=.945$, $IFI=.973$, $TLI=.968$, $RMSEA=.042$, $RMR=.046$

Notes: 1. *** $p<0.001$, ** $p<0.01$, * $p<0.05$

2. EC: Extrinsic Compensation, IC: Intrinsic Compensation, JE: Job Engagement, IB: Innovation Behavior

으로 나타나 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있다. 따라서 내재적 보상에 대한 지각이 혁신 행동에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있으므로 가설 1-2는 채택되었다.

다음으로, 외재적 보상에 대한 지각이 직무 열의에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2-1의 검증 결과, $\beta = .308(p < 0.001)$ 로 나타나 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있다. 따라서 외재적 보상에 대한 지각이 직무열의에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있으므로 가설 2-1은 채택되었다. 또한 내재적 보상에 대한 지각이 직무열의에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2-2의 검증결과, $\beta = .247(p < 0.001)$ 로 나타나 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있다. 따라서 내재적 보상에 대한 지각이 직무열의에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있어 가설 2-2는 채택되었다.

또한, 직무열의가 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 3의 검증 결과, $\beta = .218(p < 0.001)$ 로 나타나 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있다. 따라서 직무열의가 혁신 행동에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있으므로 가설 3은 채택되었다.

한편, 가설 4의 매개효과 분석 결과, 보상에 대한 지각→직무열의→혁신행동의 구조방정식 분석결과에 의하면, 가설 4-1은 외재적 보상에서 혁신행동으로 가는 직접효과($\beta = .237, p < 0.001$)는 유의한 것으로 나타났으며, 직무열의를 매개로 혁신행동으로 가는 간접효과($\beta = .067, p < 0.001$)도 유의한 것으로 나타나므로 매개효과가 있음을 알 수 있다. 또한 외재적 보상에 대한 지각이 직무열의를 매개로 하여 혁신행동에 미치는 간접효과의 하한선은 .040이고 상한선은 .111로써 0이 포함되어 있지 않다. 따라서 직무열의는 외재적 보상에 대한 지각과 혁신행동 사이의 관계를 유의미하게 매개하고 있는 것으로 나타났다.

다음으로, 가설 4-2는 내재적 보상에 대한 지각에서 혁신행동으로 가는 직접효과($\beta = .326, p < 0.001$)는 유의한 것으로 나타났으며, 직무열의를 매개로 혁신행동으로 가는 간접효과($\beta = .054, p < 0.001$)도 유의한 것으로 나타나므로 매개효과가 있음을 알 수 있다. 또한 내재적 보

상에 대한 지각이 직무열의를 매개로 하여 혁신행동에 미치는 간접효과의 하한선은 .027이고 상한선은 .090으로써 0이 포함되어 있지 않다. 따라서 직무열의는 내재적 보상에 대한 지각과 혁신행동 사이의 관계를 유의미하게 매개하고 있는 것으로 나타났다.

V. 결론

1. 연구결과의 요약 및 토의

본 연구는 중국 기업 근로자들의 보상에 대한 지각이 혁신행동에 미치는 영향관계를 확인하고, 직무열의의 매개효과를 파악하여 궁극적으로 조직의 성과를 극대화하는 방안을 탐색하였다. 이를 통해 조직구성원의 혁신행동을 극대화하기 위해서는 보상제도의 영향과 그 매커니즘을 정확히 이해하는 것이 중요하다는 이론적 논의를 바탕으로, 보상에 대한 지각, 혁신행동, 직무열의의 영향관계를 살펴보았다. 따라서 본 연구는 중국 기업에서 근무하는 구성원들이 보상에 대해 어떻게 지각하고 있으며, 이러한 보상에 대한 지각이 혁신행동에 영향을 미치는 과정에서 직무열의가 매개역할을 하는지 검증하였다. 연구의 결과를 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 조직 내 구성원들의 보상에 대한 지각이 높아질수록 구성원들의 혁신행동이 높아지는 것으로 나타났다. 또한 외재적 보상에 대한 지각과 내재적 보상에 대한 지각 모두 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 주목할 부분은, 외재적 보상이 $\beta = .237(p < 0.001)$ 을 나타냈고, 내재적 보상이 $\beta = .326(p < 0.001)$ 으로 나타나, 내재적 보상이 상대적으로 조금 더 큰 영향을 미치고 있다는 것을 확인하였다. 이는 보상에 대한 지각, 즉 보상에 대한 내재적 만족감이 높은 구성원들은 맡고 있는 직무에 대해 가치와 흥미를 가지고 자기 주도적으로 혁신행동을 더 발휘하게 됨을 알 수 있다(Deci, 1972).

둘째, 구성원들의 보상에 대한 지각이 높아질수록 직무열의가 높아지는 것으로 나타났다.

외재적 보상에 대한 지각과 내재적 보상에 대한 지각 모두 직무열의에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 외재적 보상에 대한 지각은 $\beta=.308(p<0.001)$ 로 나타났고, 내재적 보상에 대한 지각은 $\beta=.247(p<0.001)$ 로 나타났다. 그런데 구성원들의 직무열의를 촉진하는데 외재적 보상에 대한 지각의 효과가 상대적으로 조금 더 높은 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 구성원들의 외재적 보상에 대한 지각이 증가하게 될 경우, 구성원들의 직무열의가 상대적으로 더 높아지는 것으로 보인다. 이는 업무 목표를 달성하기 위해서는 순기능적인 역할을 하는 직무열의를 강화하는데 금전적 보상에 대한 지각이 실제적인 도움 및 지원을 제공해 줄 수 있다는 의미로 해석할 수 있다.

특히 성과가 높은 사람일수록 성과에 기반한 외재적 보상뿐만 아니라, 맞춤형 보상(유연근무시간, 아이디어의 사업화, 도전적 직무 등)을 제공할 때 직무열의가 더욱 상승할 수 있다(Kho, Hyeon-Chul, Bae, Seong-Oh, Ye, Ji-Eun, Jin, Hyeon, Kim, Myeong-Jin, Park, Ju-Young and Ryu, Ji-Sung, 2013).

셋째, 구성원들의 직무열의가 높아질수록 이들의 혁신행동이 높아지는 것으로 나타났다. 직무열의는 직무에 대해 구성원들이 가지는 적극적 동기와 자발적 태도이며, 조직에 대한 몰입과 관련되기 때문에(Hankanen et al., 2008), 구성원들이 역할 외 행동을 통해 조직에 보다 적극적으로 기여하고 헌신할 가능성이 높다는 것을 확인할 수 있었다. 이는 직무열의가 높은 구성원들이 직무에 더욱 열의를 가지고 혁신행동을 보다 활발하게 수행할 것이라는 연구가설 방향과 일치하는 것이다. 즉, 높은 직무열의를 가진 구성원은 직무 및 성과 관련 행동인 혁신행동을 보다 적극적으로 수행하는 것을 알 수 있다. 따라서 조직의 성과를 높이기 위해서는 높은 직무열의를 가지고 성과를 실현하는 구성원의 자발적이고 적극적인 기여와 헌신이 매우 중요함을 의미한다.

넷째, 구성원들의 보상에 대한 지각과 혁신행동의 관계에서 직무열의가 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 Jin, Yoon-Hee and Kim, Sung-Jong (2015)의 공기업을 대상으로

한 연구에서 개인-직무 부합과 상사지원, 직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향관계에서 직무열의의 매개효과를 실증한 연구결과를 참고할 때, 구성원들의 보상에 대한 지각이 혁신행동으로 연결되는데 직무열의가 간접적 영향을 미침을 알 수 있다.

2. 연구의 시사점

본 연구는 중국 기업 근로자들의 보상에 대한 지각이 혁신행동에 미치는 영향관계를 확인하고, 이 과정에서의 직무열의의 매개효과를 규명하였다. 본 연구를 통해 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다.

첫째, 구성원들의 직무열의와 혁신행동을 높이기 위해서는 보상에 대한 지각이 매우 중요하다는 사실이다. 특히 조직의 성과를 제고하기 위해서는 조직 내 구성원들의 개인성과에 관심을 기울일 필요가 있다. 조직 내 구성원들의 개인성과를 근간으로 조직의 목표달성이 이루어지기 때문에, 기업들은 구성원들에게 부여하는 보상의 크기(분배공정성)와, 이를 배분하는 기준 및 과정(절차공정성)에 유의해야 한다. 특히 평등의식이 강한 중국 근로자들의 가치관을 고려하면, 평가기준을 구성원들과 투명하고 공정하게 공유하고 절차를 지켜 나갈 때 이들의 직무열의 증대 및 역할 외 행동 발휘에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

또한, 저성장기에는 평가와 보상에 대한 구성원들의 관심도가 증가하므로 불공정한 평가와 보상에 대한 지각은 구성원들의 불만과 동기 저하, 인력 유출의 직접적 원인이 됨을 유의하고, 특히 외재적(금전적) 보상 자원이 제한된 상황에서는 내재적(비금전적) 보상의 적극적인 활용이 필요함을 시사하고 있다(Kho, Hyeon-Chul et al., 2013).

둘째, 구성원들의 보상에 대한 지각과 혁신행동의 영향관계에서, 직무열의의 매개효과를 규명하였다. 보상에 대한 지각은 직무열의를 유도하고, 이러한 직무열의는 혁신행동을 강화하는 것으로 해석할 수 있다. 특히 직무열의는 내재적인 동기부여 요소로 작용하는 자발적 직무태도인 바, 구성원들에게 직무에 대한 가치

와 흥미, 성취감, 학습 경험, 잠재력 발휘 기회를 제공하면 혁신행동을 더욱 촉진하는 매개변수로서의 효과를 가질 수 있다는 것을 확인하였다.

셋째, 본 연구에서는 보상에 대한 지각을 외재적 보상과 내재적 보상으로 구분하여 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향을 분석하였다. 따라서 이에 관한 효과성의 차이가 일정 부분 존재함을 발견하였다는 데 의의가 있다. 본 연구 결과, 구성원들의 혁신행동 발휘에는 내재적 보상이 상대적으로 조금 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 직무열의를 강화 하는 데는 외재적 보상이 상대적으로 조금 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그런데 중국 기업 근로자들의 직무열의를 제고하기 위해서는 금전적인 외재적 보상이, 그리고 창의성과 관련된 혁신행동에는 내재적 보상이 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 이유에 대해서는 좀 더 깊은 분석이 요구된다(Deci, 1972).

또한, 직무열의를 통한 구성원들의 직무 및 성과 관련 행동을 촉진하기 위해서는, 구성원들의 내재적인 동기요인인 직무열의를 증대할 수 있도록 잘 관리할 필요가 있다. 조직 내 상황 등을 주의 깊게 관찰하고 구성원들을 개별적으로 배려(칭찬과 인정, 명예 부여, 자기개발 기회 제공 등)하는 리더의 노력은, 부하 직원들의 직무열의를 향상시킬 뿐만 아니라, 조직을 전반적으로 활기차고 적극적인 직무환경으로 개선할 수 있다. 그리고 구성원들이 자신이 하는 일에 열정을 가지고 자신이 보유한 역량과 기술을 최대한 발휘하여 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 환경과 분위기가 조성될 수 있도록 기업 차원의 다양한 보상프로그램의 설계가 요구된다(예: 성과과자는 성과에 기반한 외재적 보상, 성장육구가 높은 구성원들은 역량 개발을 위한 교육 기회 제공, 업무성과와 조직 기여도가 높은 구성원들은 인정과 명예 부여 등).

넷째, 연구의 대상을 중국 기업 근로자들에 대해 특화하여 연구를 진행한 것은 그 자체만으로도 연구의 확장성 측면에서 의미가 있다. 사회주의 체제 하에 있는 중국의 기업들이 가지는 경영시스템은 자본주의 체제 기업들의 특성과는 차이가 있다. 이러한 차이점을 고려한

보상제도, 직무열의, 혁신행동 등에 대한 연구는 여전히 부족한 실정이므로 이에 대한 연구의 의의가 있다.

한편, 기업이 구성원들에게 보상을 유인책으로 하여 직무열의와 혁신행동을 지나치게 강조할 경우, 개인 및 집단 간에 과도한 경쟁으로 인한 팀워크 저하와 직무탈진을 유발할 가능성이 있음에 유의할 필요가 있다. 따라서 기업들은 개인 중심의 차별적인 보상에만 치중하기 보다는 구성원들의 직무에 대한 가치와 성취감, 경력발전을 통해 자발적인 열의를 증대시킬 수 있는 직무설계를 포함하여, 조직의 업종과 성장단계, 구성원들의 욕구나 업무 특성 등 개인별 차이와 과업 특성을 고려하여 금전적 보상과 비금전적 보상을 다양하게 결합(pay mix)하는 보상정책 마련이 요구된다(Li Sheng-Long, Lee Seung-Gye and Li Yi-Ran, 2017).

3. 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 위의 시사점에도 불구하고 다음과 같은 몇 가지 한계점을 가지고 있는 바, 이에 대한 향후의 연구 과제를 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구는 자본주의 체제하의 기업을 대상으로 한 연구모델과 가설을 사회주의 국가인 중국 기업의 근로자들에게 그대로 적용한 한계가 있는 바, 사회주의 체제 기업 근로자들의 욕구와 가치관, 업무 특성, 기업 문화를 고려한 이론이나 자료 분석이 반영되지 못하였다. 따라서 추후 연구에는 중국 실정에 맞는 연구 모델과 가설의 개발 및 검증, 실증분석 등 현지에 적합한 맞춤형 연구가 필요하다.

둘째, 본 연구는 중국 남부 광둥성 일부 지역의 기업 근로자들을 대상으로 한 설문분석의 결과를 제시하였다. 따라서 표본상 지역적 한계가 있으므로 일반화의 오류가 존재하는 바, 해석상에 주의가 요구된다. 앞서 중국 소재 기업들을 대상으로 한 연구의 차별성에 대한 지적과는 별개로, 중국 전체의 기업 근로자들을 대상으로 한 연구가 아니라는 측면에서도 한계가 있다. 따라서 중국 기업 전체 근로자들에 대한 분석과 함께, 한국이나 미국 등 자본주의 기업 근로자들과의 비교 평가도 필요하다.

셋째, 매개변수 선정에 관한 문제이다. 본 연구에서는 구성원들의 보상에 대한 지각이 혁신 행동에 미치는 영향관계에서 직무열의만을 매개변수로 사용하였다. 이후 연구에서는 다른 매개변수(예: 직무자율성, 조직후원인식, 리더십 등)와 조절변수들을 추가하여 혁신행동에 영향을 미칠 수 있는지 여부를 확인할 필요가

있다.

넷째, 본 연구에서는 보상에 대한 지각을 외재적 보상과 내재적 보상으로 구분하여 분석하였으나, 두 가지 보상을 결합한 총체적 보상에 대한 지각이 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향관계와, 혁신행동을 유발하는 다른 선행요인들에 대해서도 연구할 필요가 있다.

References

- Adams, J. S. (1963), "Towards an understanding of inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- An, Hee-Chul (2016), Effect of Personal Attributes on Innovative Behaviors: Moderating effects of organizational learning orientation & transformational leadership(Degree Doctor of Philosophy), Seoul: Soongsil University.
- Baker, G. P., M. C. Jensen and K. J. Murphy (1988), "Compensation and incentives: Practice vs. Theory", *Journal of Finance*, 43(3), 593-616.
- Beck, D. (1992), "Implementing a Gainsharing plan: What companies need to know", *Compensation & Benefits Review*, 24(1), 21-33.
- Belcher, D. W.(1974), Compensation Administration, New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 3-10.
- Blau P. (1964), Exchange and Power in Social Life, New York: Wiley.
- Choi Young-Keun and Gyu-Bae Kim (2012), "A Comparative Study on the Dependent Variables of Workaholism and Job Engagement", *Korean Journal of Business Administration*, 25(5), 2341-2363.
- Christian, M. S., A. S. Garza and J. E. Slaughter (2011), "Work Engagement: A Quantitative Review and Test of its Relations with Task and Contextual Performance", *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Cropanzano, R. and M. S. Mitchell (2005), "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Deci, E. L. (1972), "Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement and Inequity", *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, E. L. and R. M. Ryan (1985), "The General Causality Orientations Scale: Self-Determination in Personality", *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134.
- Donaldson, T. and T. W. Dunfee (1994), "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Review*, 19(2), 252-284.
- Drucker, P. F. (1985), "The Changed World Economy", *Foreign Affairs*, 64(1), 768-791.
- Elliott, E. S and C. S. Dweck (1988), "Goals: An Approach to Motivation and Achievement", *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(1), 5-12.
- Fornell, C. and D. F. Lacker (1981), "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics", *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.

- Glynn, M. A. (1996), "Innovative 78 genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation", *Academy of Management Review*, 21(4), 1081-1111.
- Goffman, E. (1961), *Encounters: Two studies in the sociology of interaction*, Oxford: Bobbs-Merrill.
- Hakanen, J. J. W. B. Schaufeli and K. Ahola (2008), "The Job Demands-Resources Model: A Three-Year Cross-Lagged Study of Burnout, Depression, Commitment, and Work Engagement", *Work and Stress*, 22(3), 224-241.
- Hayes, A. (2013), *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. New York: Guilford.
- Heneman, R. L. (2002), *Strategic Reward Management: Design, Implementations, and Evaluation*, Greenwich, CT: Information Age Publishing Inc.
- Hobfoll, S. E. (2002), "Social and Psychological Resources and Adaptation", *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Hong, Se-Hee (2000), "The Criteria for Selecting Appropriate Fit Indices in Structural Equation Modeling and Their Rationales", *Korean Journal of Clinical Psychology*, 19(1), 161-177.
- Humphrey, S. E., J. D. Nahrgang and F. P. Morgeson (2007), "Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: a Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature", *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Jensen, M. C. and W. H. Meckling (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jin, Yoon-Hee and Sung-Jong Kim (2015), "The effects of Job Autonomy on Innovative Behavior : Mediating Effect of Job Engagement", *Journal of The Korea Contents Association*, 15(1), 451-461.
- Kahn, W. A. (1990), "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (1992), "To Be Fully There: Psychological Presence at Work", *Human Relations*, 45(4), 321-349.
- Kanter, R. M. (1988), "Three Tiers for innovation Research", *Communication Research*, 15(5), 509-523.
- Katz, D. and R. Kahn (1978), *The Social Psychology of Organizations*. NY: Wiley.
- Kho, Hyeon-Chul, Bae, Seong-Oh, Ye, Ji-Eun, Jin, Hyeon, Kim, Myeong-Jin, Park, Ju-Yeung and Ji-Sung Ryu (2013), *Fiue Hr Strategies for Long Period Low Growth*, CEO. Information, No: 886, Seri, 10-12.
- Kim, Dong-Bae (2006), *Actual Conditions and Implications of Pay for Performance*, Labor Review, Korea Labor Institute, 3-20.
- Kim, Se-Eun (2018), *Analyzing on Structural Relationships among Innovative Behavior, Positive Psychology, Job-Relationship, and Working Environment*(Degree Doctor of Philosophy), Seoul: Ewha Womans University.
- Kim, Seung-Su (2010), *High Performance Work System in Korea*, Seoul: Seoul National University Press.
- Kim, Yeong-Jae, Jae-Gu Kim and Dong-Myeong Lee (2014), *Organizational Behavior*, Muyok Publishing Company, 232-233.
- Klein, K. J. and J. S. Sorra (1996), "The Challenge of Innovation Implementation", *Academy of Management Review*, 21(4), 1055-1080.
- Lawler, E. L. (1971), *Pay and Organization Effectiveness: A Psychological Review*. NY: McGraw Hill.
- Lazear, E. P. (1989), *Incentive Contracts*. In *Allocation, Information and Markets*. London: Palgrave Macmillan.

- Lee, Il-Hyun (2014), *EasyFlow Regression Analysis*, Seoul: Hannarae.
- Lee, Seung-Gye (2013), "The Problems and Improvements in Performance-based Compensation System", *Journal of Human Resource Management Research*, 20(3), 187-208.
- Li Sheng-Long, Seung-Gye Lee and Yi-Ran Li (2017), "The Mediating Effects of Motivation Between Performance-Based Compensation System and Organizational Effectiveness: Focused on the Chinese Enterprise Workers", *Korean Association of Human Resource Development*, 20(3), 73-102.
- Li Yi-Ran (2019), *The Impact of Social Capital and Organizational Commitment on Unethical Pro-Organizational Behavior: The Moderated Mediation Effect of Ethical Leadership*(Doctoral Dissertation), Korea, Yongin: Dankook University.
- Lumsden, C. J. (1999), "Evolving Creative Minds: Stories and Mechanisms", *Handbook of creativity*, 1(1), 153-168.
- Macey, W. H. and B. Schneider (2008), "The Meaning of Employee Engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Milkovich, G. T., J. M. Newman and B. A. Gerhart (2011), *Compensation*(10th ed), NY: McGraw-Hill Irwin.
- Morris, J. H. and R. M. Steers (1980), "Structural Influences on Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 17(1), 50-57.
- Oldham, G. R. and A. Cummings (1996), "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work", *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Park, Rho-Yun (2006), "Social and Economic Exchange Relationship: The Influence of Employment Status, POS, LMX, and Goal Orientation", *Korean Corporation Management Review*, 16(2), 79-107.
- Park, Sang-Eon (2010), *High Performance System and Downsizing*, Seoul: BNM Books.
- Pfeffer, J. and N. Langton (1993), "The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty", *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 382-407.
- Porter, L. W. and E. E. Lawler (1968), "Managerial Attitudes and Performance", *Social Science Quarterly*, 49(3), 752-753.
- Rhoades, L. and R. Eisenberger (2002), "Perceived Organizational Support: a Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rich, B. L., J. A. Lepine and E. R. Crawford (2010), "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance", *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Robbins, S. P. and Judge, T. (2014), *Essentials of Organizational Behavior*. Boston: Pearson.
- Rothbard, N. P. (2001), "Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles", *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- Ryan, R. M. and E. L. Deci (2000), "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being", *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Saks, A. M. (2006), "Antecedents and Consequences of Employee Engagement", *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salanova, M., W. Schaufeli, I. Martínez and E. Bresó (2010), "How Obstacles and Facilitators Predict Academic Performance: The Mediating Role of Study Burnout and Engagement", *Anxiety, Stress & Coping*, 23(1), 53-70.
- Schaufeli, W. B. and A. B. Bakker (2004), "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with

- Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study”, *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., M. Salanova, V. González-Romá and A. B. Bakker (2002), “The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach”, *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Shin, Hye-Jeong and Ji-Young Ahn (2014), “Performance-based Incentives and Firm Performance: The Effects of Incentive Pay Components”, *Journal of Human Resource Management Research*, 21(1), 1-18.
- Shore, L. M., L. E. Tetrick, P. Lynch and K. Barksdale (2006), “Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation”, *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.
- Sonnentag, S. (2003), “Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: a New Look at the Interface Between Nonwork and Work”, *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*(Vol. 54), New York: Wiley.
- Woodman, R. W., J. E. Sawyer and R. W. Griffin (1993), “Toward a Theory of Organizational Creativity”, *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Yoon, H. J., S. Y. Sung and J. N. Choi (2015), “Mechanisms Underlying Creative Performance: Employee Perceptions of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Creativity”, *Social Behavior and Personality International Journal*, 43(7), 1161-1179.
- Yu Cyu-Chang and Woo-Sung Park (1999), “Theoretical Review on Determinants and Performance Effects of Yeonbongje Pay Systems In Korea”, *Korean Academy Of Management*, 7(2), 47-86
- Yu, Jong-Pil (2015), *Structural Equation Modeling Concepts and Understanding*, Seoul: Hannarae.