

## 성과보상제도가 조직유효성 및 동기부여와 기업성장에 미치는 영향 : 자동차정비 서비스업체 종업원을 중심으로

황정엽<sup>1</sup>, 박찬권<sup>2\*</sup>, 박성민<sup>3</sup>, 김채복<sup>4</sup>

<sup>1</sup>경북대학교 대학원 경영학부 박사과정 학생, <sup>2</sup>경북대학교 건설환경에너지융합기술원 교수,  
<sup>3</sup>경북대학교 BK21 사업단 박사 후 연구원, <sup>4</sup>경북대학교 경영학부 교수

### The Effect of the Performance Compensation System on Organizational Effectiveness and Motivation and Corporate Performance : Focused on the Employees of Automobile Maintenance Service Companies

Jung-Yup Hwang<sup>1</sup>, Chan-Kwon Park<sup>2\*</sup>, Sung-Min Park<sup>3</sup>, Chae-Bogk Kim<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Student, School of Business Administration, Kyungpook National University

<sup>2</sup>Professor, Convergence Institute of Construction, Environmental, Energy Engineering and RIEEE, Kyungpook National University

<sup>3</sup>Researcher, School of Business Administration, BK21, Kyungpook National University

<sup>4</sup>Professor, School of Business Administration and RIEEE, Kyungpook National University

**요약** 본 연구는 자동차정비 서비스업체에 근무하는 종업원들을 대상으로 하여 기업의 성과보상제도가 조직유효성 및 동기부여에 미치는 영향, 조직유효성 및 동기부여가 기업성장에 미치는 영향에 대하여 연구하는 것이다. 설문조사를 통해서 확보한 430부의 설문지를 연구에 활용하였다. 연구가설의 검증결과 먼저 유형적 보상은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치지만 무형적 보상은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치지않지만 유의하지 않았다. 또한 유형적 보상과 무형적 보상은 조직몰입과 동기부여에 유의한 정(+)의 영향을 미친다. 직무만족은 생산성과 서비스품질에 유의한 정(+)의 영향을 미친다. 그러나 조직몰입은 생산성에 유의한 정(+)의 영향을 미치지않지만 서비스품질에는 정(+)의 영향을 미치지만 유의하지는 않았다. 마지막으로 동기부여는 생산성과 서비스 품질에 유의한 정(+)의 영향을 미친다. 연구결과를 통하여 성과보상제도, 조직유효성 및 동기부여, 기업성과 간의 관계구조를 파악하였으며, 자동차 산업에서 종업원들에 대한 성과보상 제도의 적용방안에 대하여 제시하였다.

**주제어** : 성과보상제도, 조직유효성, 동기부여, 생산성, 서비스품질

**Abstract** This study is to study the effect of corporate performance compensation system on organizational effectiveness and motivation, and the effect of organizational effectiveness and motivation on corporate performance, targeting employees of automobile maintenance service companies. 430 questionnaires obtained through the survey were used for the study. As a result of testing the research hypothesis, tangible reward had a significant positive (+) effect on job satisfaction, but intangible reward had a positive (+) effect on job satisfaction, but it was not significant. Also, tangible and intangible rewards have a significant positive (+) effect on organizational commitment and motivation. Job satisfaction has a significant positive (+) effect on productivity and service quality. However, organizational commitment had a significant positive (+) effect on productivity, but had a positive (+) effect on service quality, but was not significant. Lastly, motivation has a significant positive (+) effect on productivity and service quality. Through the research results, the relationship structure between the performance compensation system, organizational effectiveness and motivation, and corporate performance was identified, and the application of the performance compensation system to employees in the automobile industry was presented.

**Key Words** : Performance Compensation System, Organizational Effectiveness, Motivation, Productivity, Service Quality

\*Corresponding Author : Chan Kwon Park(rommel11413@empal.com)

Received August 6, 2021

Revised September 29, 2021

Accepted November 20, 2021

Published November 28, 2021

## 1. 서론

본 연구는 자동차정비 서비스업체에서 근무하는 종업원들에 대한 성과보상제도가 조직유효성으로서 직무만족, 조직몰입 및 동기부여에 어떠한 영향을 미치고 있는가, 조직유효성 및 동기부여가 기업성과로서 생산성과 서비스품질에 어떠한 영향을 미치고 있는가를 확인하고자 하는 것이다. 우리나라 기업들의 종업원에 대한 성과보상과 관련된 제도는 IMF 구제금융을 받은 이후로서, 주요 경제 관련 단체 및 정부 관련 부처에서 노동생산성의 제고를 위한 방안으로 도입된 것이다[1-3]. 또한 성과급 제도를 기업들이 도입하고 적용하는 이유는 종업원들의 직무수행 능력을 제고시키기 위한 일환으로써이며, 직무수행과 이에 따르는 성과보상으로써의 임금이 밀접한 연관성을 가지는 경우 종업원들의 업무 관련 생산성이 제고될 수 있다는 전문가들의 주장과 함께 다양한 실험 및 연구들이 존재하기 때문이다[4,5].

영리조직으로서 개별기업의 경우 기업 전체의 수익을 제고하는 것이 목표이다. 따라서 기업 구성원들이 각자 자신의 직무에 만족하면서도 자신의 역할을 창의적이고 자발적으로 수행하도록 하며, 스스로 구성원들과 조직에 대한 심리적 애착의 형태로서 조직에 대한 몰입의 감정을 가지길 요구하고, 나아가 직무를 수행하는데 있어서 동기부여가 되기를 바란다. 또한 이러한 직무만족 및 직무몰입과 동기부여를 통하여 개별 구성원들 및 기업 전체를 효율적으로 운영함으로써 생산성을 제고함과 동시에 고객에게 제공하는 서비스품질 수준을 제고시킴으로써 궁극적으로는 기업의 성과로써 수익성이 극대화되기를 기대한다. 그러므로 이러한 일련의 과정이 선순환적으로 작동할 수 있도록 하기 위해서는 기업 구성원 개개인의 업무 성과에 대한 객관적인 측정과 함께 이에 따르는 성과보상(성과급)으로의 연계 및 성과보상에 따르는 조직유효성과 동기부여는 중요한 요인으로 작용할 수 있다.

기업의 성과보상 및 생산성, 기업성과와 관련된 선행연구들을 살펴보면 주로 성과보상 제도가 기업경영성과에 미치는 영향에 대한 연구가 있다. 먼저 성과급제도와 기업의 재무적 성과 간의 관계에 대한 연구를 기업수준에서 분석한 연구가 제시 되었으며[6-13], 추가적으로도 많은 선행연구들이 진행되었다. 또한 성과급제도가 직무 및 작업성과에 영향을 미칠 수 있다는 연구가 있다[4,5,14]. 그러나 이들 선행연구들 중 양동훈

[14]의 연구는 개념적 연구로서 실증과 관련된 부분에서는 제한적인 상황이며, 성과급의 비율과 직무수행 간의 관계에 대한 연구가 있으나[4,5] 이들 선행연구들은 기업의 종업원을 대상으로 하는 실증연구라기 보다는 대학생들을 대상으로 하는 실험연구라는 제한사항이 있다.

또한 성과보상제도와 관련된 연구는 과거에는 주로 성과보상제도의 존재유무와 기업성과 간의 관계에 대한 연구로써 성과보상제도가 기업성과에 미치는 영향을 규명하는 것이었다면 이제는 성과보상제도가 종업원에 어떠한 영향을 미치는가를 확인할 필요성이 있다는 결과가 제시되었는데[15], 이를 종합하면 성과보상제도가 조직유효성으로서 종업원의 행동 즉 직무만족과 조직몰입, 동기부여에 미치는 영향 및 나아가 기업성과로서 해당 기업 및 종업원들 관점에서의 생산성이나 서비스품질에 미치는 영향에 대한 부분을 종합적으로 규명할 필요성이 있다.

그러나 성과급 제도가 좋은 경영방식이라고 하더라도 조직 구성원들의 가치관 및 태도와 성과보상 제도의 의도 및 취지가 결합되지 않고, 상호 부합(일치)되는 부분이 없다면 성과급 제도가 올바르게 작동하지 않는다[16]. 또한 성과에 따르는 보상이 업무성과와 관련하여 동기를 유발시키기 위해서는 제공되는 보상의 가치성, 성과평가에 있어서 객관성과 타당성 확보, 성과에 따르는 차별적 보상, 성과급에 대한 조직 구성원들의 수용성 등이 중요한 요인으로 작용한다[17].

그러므로 산업별, 기업별, 조직 구성원의 특성을 반영하지 않은 상태에서의 연구진행은 연구의 결과와 내용이 일관적이지 않은 경우가 대부분이며, 선행연구들에서 제시되는 결과 역시 다양하게 나타나는 경우가 대부분이다. 이러한 연구결과는 성과보상 제도의 개별기업에의 적용과 시행에 있어서 제한요인으로 작용할 수 있다. 따라서 이러한 선행연구들의 제한사항을 극복하고, 특정 산업에서의 기업체들을 대상으로 연구를 진행할 필요성이 존재하며, 특히 조직 구성원들이 성과보상제도에 대한 목표와 취지를 공유하고, 개인별 직무수행을 위한 전문성 역시 확보한 상황에서 성과보상과 조직유효성으로서 직무만족과 조직몰입, 동기부여, 기업성과로서 생산성 및 서비스품질 제고 등과 관련된 부분을 종합적으로 연구할 필요성이 존재한다.

본 연구의 대상으로 선정한 특정 산업 및 기업체로

는 자동차정비 산업으로서 자동차정비 서비스를 제공하는 국내의 기업체들이다. 해당 산업 및 기업체에서 근무하는 종업원들의 경우 대부분 자동차정비 관련 기술 자격증을 보유하고 있으므로 비교적 전문적인 지식과 기술을 보유하고 있는 상황이며, 정비 서비스 작업의 경우 표준적인 프로세스가 일정 부분 존재하고 정비 작업 기록지에 기록하여야 하는 등 작업성과에 대한 평가 역시 비교적 공정하게 이루어질 수 있다. 따라서 이들을 대상으로 연구를 진행한다.

또한 우리나라의 여러 산업 중에서도 자동차정비 서비스 산업과 관련하여 많은 정비 서비스 업체들이 있다. 2019년 12월말을 기준으로 자동차정비업으로 분류된 사업체의 현황은 종합정비 4,248개, 소형 2,101개, 전문 29,276개, 원동기 222개로서 총 35,847개소의 업체가 있으며, 이외에도 지정정비업체 1,834개소가 있다. 또한 자동차관리사업 종사자는 종합 39,477명, 소형 13,220명, 전문 43,676명, 원동기 907명, 소계 97,280명의 종업원이 종사하고 있는 것으로 조사되었다[18]. 따라서 해당 업체에서 종사하고 있는 종업원들의 성과보상, 조직유효성, 동기부여 방식과 관련된 연구를 필요로 한다.

이제까지 자동차정비 서비스업과 관련된 선행연구들의 대부분은 자동차정비 서비스품질과 고객만족(도) 및 고객충성도와 관련된 선행연구들이 대부분이며 [19-26], 자동차정비 서비스업에 종사하고 있는 관련 종업원들에 대한 연구로는 기술수용과 과업복잡성, 역할모호성, 과업-기술적합성에 대한 연구가 있으나[27], 자동차정비 서비스업 관련 종업원들에 대한 성과보상제도, 조직유효성으로써 직무만족과 조직몰입, 동기부여에 대한 내용 및 종업원들의 경영성과 달성과 관련된 선행연구는 제한적인 상황이다.

최종적으로 본 연구는 이제까지 상대적으로 제한적인 연구를 보인 자동차정비 서비스기업의 정비 서비스 종사자들을 대상으로 하는 것이며, 자동차정비 서비스 품질과 고객만족(도) 및 고객충성도와 관련된 연구가 아닌 종업원들에 대한 성과보상 방식이 종업원의 조직내부 행동으로써 직무만족, 조직몰입 및 동기부여에 미치는 영향, 나아가 종업원의 생산성과 서비스품질로 연결되는 일련의 관계구조를 종합적으로 연구하는 것이다. 또한 이러한 연구를 통해 국내 자동차정비 서비스업체의 종업원 관리 역량과 경영성과를 제고할 수 있는

전략적 방안을 규명하는 것 역시 주요한 연구의 목표이다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 성과보상(급)제도

성과보상제도(Incentive System)는 종업원들의 직무수행을 제고시키는 대표적인 방법으로 널리 적용되어 왔으며, 성과급이란 종업원들의 직무수행 정도에 따라서 성과를 평가하고 이에 따른 긍정적 또는 부정적 보상을 제공하는 것을 의미한다[4,5,28]. 또한 기업과 종업원 상호 간 협력을 통하여 제고시킨 경영성과를 종업원들에게 현금 및 주식, 기금 혹은 복리후생 등의 여러 가지 다양한 방식으로 분배하는 변동급적 보상시스템을 의미한다[14]. 성과보상제도는 조직을 구성하고 있는 구성원들의 업적과 성과를 평가하고, 평가의 결과에 따라서 공정한 배분(보상)을 시행함으로써 종업원들에 대한 심리적, 정서적 공감대 형성을 통하여 조직 전체의 성과 창출과 제고에 종업원들이 자발적으로 참여함으로써 종업원의 역량을 최대한 발휘하도록 하는 것이다[29]. 그러므로 어떠한 형태로든 성과보상제도는 종업원들의 직무수행 활동과 동기부여 등에 영향을 미칠 수 있다.

개별기업의 성과보상 방식과 제도에는 여러 가지 방식과 제도가 있을 수 있겠지만 본 연구에서는 성과보상을 크게 유형적 성과보상으로서 금전적 보상과 유급휴가, 승진과 관련된 내용으로 선정하였으며, 무형적 성과보상으로는 학습기회부여, 동료 및 상급자의 인정과 칭찬 등의 내용으로 선정하였다. 따라서 유형적, 무형적 성과보상 제도의 두 가지 유형으로 구분하여 연구를 진행하고자 한다.

### 2.2 조직유효성 및 동기부여

조직유효성의 세부내용으로는 직무만족, 조직몰입, 이직의도의 항목이 제시되었지만[29], 이직의도의 경우 조직몰입의 반대의 개념으로 설명할 수 있으므로, 본 연구에서는 직무만족과 조직몰입만을 조직유효성으로 하여 연구를 진행한다. 또한 동기부여와 관련된 내용을 추가로 연구하고자 하였다. 세부적인 내용은 아래와 같다.

#### 2.2.1 직무만족

직무만족이란 종업원 개개인이 자기의 직무와 관련

하여 지각하는 감정적 총체로서, 직무수행에 따르는 결과로 확보되는 안전, 존경, 자아발전, 귀속감 등의 긍정적 정서를 의미한다[30]. 또한 직무에서 얻어지거나 경험하는 욕구만족의 함수로서 주로 직무를 통해 얻어지는 성취감의 내용으로 정의할 수 있다[31]. 그리고 직무 자체가 아니며, 종업원이 수행하는 직무의 경험과 이에 대한 평가의 개념으로도 정의할 수 있는데[32], 본 연구에서는 선행연구들이 제시한 측정내용을 바탕으로 하고 현재하고 있는 직무의 내용, 임금, 직장환경과 분위기, 직무에 대한 자부심 등에 대한 만족의 내용으로 직무만족을 측정한다.

### 2.2.2 조직몰입

조직몰입이란 사회적 시스템(조직)에 사회행위자(구성원)들이 에너지와 충성을 바치고자 하는 의도이며, 자아표현의 한 방법이라고 할 수 있다[33]. 그리고 조직의 목표와 조직이 요구하는 가치관을 받아들이는 동일화(시), 조직에 대하여 애착을 갖는 충성심, 개인이 조직에서 수행하여야 하는 업무 역할에 대하여 심리적으로 몰입하는 것으로 정의할 수 있다[34]. 또한 조직몰입을 조직에 대하여 애착심을 갖고 헌신하려고 하는 것으로 정의할 수 있으며, 조직에 대한 소속감, 심리적 귀속감, 일체감, 충성심 등을 의미한다[35].

본 연구에서는 조직몰입을 선행연구들에서 제시된 내용을 바탕으로 하여 자신이 일하고 있는 기업체의 구성원으로서 해당 기업체에 대한 긍지감의 표현, 기업체의 발전에 도움이 되게 하려는 노력, 다른 기업체로 이직하지 않고 열심히 근무하겠다는 의지, 해당 기업체에 대한 지속적인 관심과 발전에 기여하는 정도의 내용으로 측정한다.

### 2.2.3 동기부여

모든 조직은 조직 구성원들이 자발적으로 조직의 목표를 달성하기 위하여 최선을 다하여 노력하기를 원하는데[29], 조직의 목표를 달성하기 위한 노력과 의욕을 고취시키는 것을 동기부여(Motivation)라고 할 수 있다. '내가 원하는 대로 상대방을 움직이게 하려면 어떻게 해야 하는가?', '사람들에게 주어진 일에 최선을 다하게 하려면 어떻게 해야 하는가?'를 연구하는 것이 동기부여 이론이다[36].

동기부여에 대한 세부적인 내용으로는 업무수행 그

자체에서 즐거움을 느끼는 경우 종업원 스스로 동기부여를 하는 것으로써 업무 자체의 의미 및 도전의식을 통해 형성되는 것이나 수행하는 업무를 통하여 종업원 개인이 부여하는 가치, 업무수행 과정에서 지각하는 성취감으로 제시되었다[29,37]. 따라서 본 연구에서도 이러한 선행연구들을 통하여 동기부여의 측정항목을 선정하고자 하였으며, 주로 흥미롭고 즐거운 일, 도전의식, 성취감 등의 내용을 중심으로 측정한다.

## 2.3 기업성과

### 2.3.1 생산성

생산성이란 In Put 대비 Out Put의 비율을 계산하는 방식으로써 사업의 단위(기업조직)가 자원(생산요소)을 얼마나 잘 활용하고 있는가를 측정하는 척도를 의미하며, '생산성 = 산출 / 투입'의 관점으로 정의할 수 있다[38]. 통상적으로 생산성의 증가를 위해서는 투입 대비 산출의 비율을 가능한 크게 유지하여야 한다. 생산성을 측정하는 척도로는 동종업계의 유사한 기업과 비교하거나 업계의 평균자료와 비교하는 방식이 있으며, 다른 하나는 동일한 사업단위에서 시간을 두고 반복적으로 생산성을 측정하여 비교하는 방식이 있다.

본 연구에서는 이러한 관점에서 자동차정비 서비스 업체에서 적용할 수 있는 생산성 측정 항목을 검토하고 이를 측정하고자 하였다. 부가적으로 성과 분배방식에서 생산성을 제고할 수 있는 요인으로 관리감독 비용의 감소로 설명하기도 한다[39]. 따라서 생산성을 종업원 개인이 지각하는 생산성의 개념으로 하여 측정하고자 하였으며, 세부적인 내용으로는 자동차정비 서비스 제공 프로세스에서의 서비스(매출)금액 증가, 부가가치의 창출 증가, 작업프로세스 시간의 감소, 전체 근로시간 대비 작업시간 증가의 내용과 함께 관리감독 비용 감소의 측정항목을 추가로 선정하였으며 이를 측정하고자 하였다.

### 2.3.2 서비스품질

서비스품질이란 서비스에 대한 고객의 기대와 지각 사이의 차이 혹은 불일치의 정도로 정의할 수 있다[40]. 서비스품질과 관련한 대부분의 연구들은 SERVQUAL 모델을 활용하여 서비스를 약속한 대로 제공하는 신뢰성(Reliability), 고객을 도와주는 의지와 관련된 응답성(Responsiveness), 고객에 대한 믿음과 확신을 심어

주기 위한 확신성(Assurance), 고객을 개개인으로 대하는 공감성(Empathy), 서비스를 제공하는 물리적 환경과 관련된 유형성(Tangibles)에 대하여 고객의 기대와 지각 간의 차이를 비교하는 방식으로 연구를 진행하며[40,41], 이러한 방식으로 서비스품질을 측정하는 연구들이 많은 상황이다.

그러나 본 연구에서는 실제 자동차정비 서비스를 제공하는 종업원들과 서비스를 제공받는 고객 간의 서비스품질의 지각에 대한 차이를 비교하는 방식으로 서비스 품질을 측정하는 것은 현실적으로 제한적일 수 있으므로, 위에서 제시한 5가지 차원에 대하여 우선 해당 정비 서비스업체의 종업원들이 지각하는 서비스품질에 대한 사항을 측정하고자 하였다.

이제까지 본 연구의 주요 연구항목들에 대하여 선행 연구들에서 제시하는 세부적인 정의 및 측정내용에 대하여 살펴보았다. 본 연구에서 연구하고자 하는 연구항목별 세부적인 측정 내용 및 참조 선행연구들을 정리한 내용은 다음의 Table 1.과 같다.

### 3. 연구가설 및 연구모형

#### 3.1 연구가설

##### 3.1.1 성과보상과 조직유효성 및 동기부여 간의 관계

##### 3.1.1.1 성과보상과 직무만족 간의 관계

종업원은 얻게 되는 보상의 수준이 자신의 기준에 적절하면 만족하는 것으로, 적절하지 않고 미달하는 경우에는 불만족하게 된다[42]. 또한 성과급의 비율과 직무수행 간의 차이에 대한 연구에 의하면 성과급의 비율에 따라서 직무수행 결과에 유의한 차이가 있으며, 비직무적인 행동 역시 성과급 비율에 따라서 유의한 차이가 있다[4.5]. 이러한 연구결과는 성과급이 직무수행 행동과 비직무적인 행동에 유의한 영향을 미칠 수 있다는 것을 의미한다.

종업원에 대한 보상이 성과와 연계되는 경우 종업원은 자신이 받게 되는 임금을 최적화하는 방향으로 자신의 직무수행을 조정한다[43,44]. 그리고 성과급 제도를 도입한 기업 종업원들의 직무만족 수준은 성과급 제도를 도입하지 않은 기업 종업원들보다 높으며, 개인성과급과 집단성과급 제도를 동시에 운영하는 경우에는 직무만족의 수준이 더 높게 나타난다[3]. 또한 성과주의 보상 제도는 직무만족에 정(+의 유의한 영향을 미친다

[15,29,45]. 따라서 성과보상은 종업원들이 수행하고 있는 직무에 대한 만족의 수준을 제고할 수 있을 것으로 예측하여 아래의 가설을 수립하였다.

H1-1. 유형적 성과보상은 직무만족에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 무형적 성과보상은 직무만족에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

##### 3.1.1.2 성과보상과 조직몰입 간의 관계

성과급 제도로서 이익분배제도는 종업원들의 업무속련도 제고를 통하여 자신의 직무수행 노력과 보상간의 연계를 중요시 하게 만드는데, 이는 종업원과 종업원이 일하는 기업과의 일체성을 강화시키고, 동일시(Identification) 하는 현상이 나타나게 만들며, 자신이 보유하거나 습득한 여러 가지 기술적 지식을 해당 기업과 공유하는 경향을 보이게 되고 또한 종업원이 해당 기업을 떠나려는 이직과 결근 현상을 감소시킬 수 있다[43,44].

개인성과급은 종업원들의 조직몰입에 부정적인 영향을 미치지만 집단성과급은 종업원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다[46]. 또한 성과보상 연계성이 조직몰입에 정(+의 유의한 영향을 미치며[47], 성과지향적 보상방식은 조직몰입에 정(+의 유의한 영향을 미친다[48]. 이는 성과주의 보상제도는 조직몰입에는 정(+의 영향을 미치지 않지만 이직의도에는 부(-)의 유의한 영향을 미친다고 제시한 이생룡 외(2017)의 연구[29]와도 유사한 연구결과이다. 그리고 성과보상제도와 같은 고성과 패러다임은 종업원들의 소속감 같은 사회적 심리적 부분에서 긍정적인 영향을 미친다[49].

또한 성과급제도는 종업원들에게 기업의 경영성과에 대한 정보를 제공하고, 경영성과 혹은 수익성의 중요성을 제공함으로써 근무하고 있는 기업의 소속감을 증대시키는 효과를 가져 온다[50]. 따라서 성과보상제도는 종업원들이 근무하고 있는 해당 조직에 대한 몰입의 수준을 제고할 수 있을 것으로 예측하여 아래의 가설을 수립하였다.

H2-1. 유형적 성과보상은 조직몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

H2-2. 무형적 성과보상은 조직몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

Table 1. Major research items and detailed measurement contents, reference prior researchable

Item	Num	Detailed measurement contents	Reference
Tangible Reward	1	Preference for monetary compensation	Park et al.(2015)
	2	Preference for Monetary Compensation Ratio	Bae & Lee(2014)
	3	Preferred for in-kind (gifts, etc.) rewards	Oh et al.(2007)
	4	Prefer to change position (promotion) method	Oh & Lee(2005)
	5	Preference for paid leave (leisure) system	Yang(2004)
	6	Overall preference for tangible (monetary-related) performance compensation systems	Won(2007, 2008)
Intangible Reward	1	Provide (guarantee) job-related learning opportunities preferred	Jung & Choi(2008)
	2	Preference given to (to) autonomy in job performance	Lee et al.(2017)
	3	Preferred for recognition by the boss (supervisor)	Godard(2004)
	4	Preferred for recognition of workplace CEO (President)	Milkovich & Newman(2005)
	5	Overall preference for intangible (non-monetary) performance reward systems	
Job Satisfaction	1	Satisfied with the current job	Lee et al.(2017)
	2	Satisfaction with relationships with current coworkers and supervisors	Jung et al.(2003)
	3	Satisfied with the current work environment	Alderfer(1967)
	4	Feeling proud of your current job	Mathieu & Hamel(1989)
	5	It is a pleasure to provide maintenance service to customers	McComick & Ilgen(1980)
Organizational Commitment	1	Perception of belonging to one's workplace	Lee & Cho(2010)
	2	A sense of pride in one's workplace	Lee et al.(2017)
	3	Affiliated workplaces belong to the same community	In & Ha(2017)
	4	I don't want to leave my job	Buchanan(1974)
	5	I want to stay even if the circumstances (situation) change	Kanter(1968)
	6	Efforts to develop the workplace	Porter & Steers(1983)
Motivation	1	A sense of challenge in the process of performing work	Kim et al.(2017)
	2	Perceiving a sense of accomplishment through job performance	Park(2014)
	3	Enhancing a sense of ownership in business performance	Lee et al.(2017)
	4	Reduce free-riding behavior	Chang & Jung(2017)
	5	Decrease in tardy, absenteeism and early departure	Barbuto & Scholl(1998)
	6	The way I work is consistent with my values	
Productivity	1	Increase in sales per employee	Park(2014)
	2	Increase in added value creation per employee	
	3	Reduced preparation time for work	Jacobs & Chase(2013)
	4	Overall productivity improvement per employee	
	5	Reduce overall employee management costs	Kruse(1992)
Service Quality	1	Accurately perform the service promised to the customer	Jung & Jung(2008)
	2	Efforts to help customers from a customer perspective	
	3	Provide immediate service to customers	Parasuraman et al.(1985)
	4	Efforts to show trust and trust to customers	
	5	Arrangement of maintenance facilities, equipment, tools, etc.	Zeithaml et al.(2006)

3.1.1.3 성과보상과 동기부여 간의 관계

개인성과 중심의 급여시스템은 직원의 직무수행을 위한 노력을 제고하는데 있어서 한계가 있다고 하는데 [51], 반하여 성과주의 급여제도를 내부적으로 수용하는 경우에는 근로의욕이 제고된다는 연구도 있다[16]. 또한 성과주의 보상제도가 동기부여에 정(+ )의 유의한 영향을 미친다는 것을 제시하는데[29], 이는 성과급제도가 기대이론 모형에 근거하여 보상과 성과 간의 연관성을 제고시키는 경우 종업원 개개인의 동기부여를 제고할 수 있다는 것을 의미한다.

또한 성과급은 전체 종업원의 작업노력과 연계되는 경우, 종업원 개개인은 다른 동료들과 더욱 협력하게 되고, 동료의 근무태만이나 무임승차와 같은 행동을 감시하고 해당 행위가 발생하지 않도록 견제하는 행동을 하게 되므로 종업원 스스로 직무수행을 위한 응집력과 협력의 수준을 확대할 수 있는 동기부여의 수준이 제고 될 수 있다[43,44].

하지만 성과급제도가 도입된 기업체의 종업원들이 성과급제도가 도입되지 않은 기업체의 종업원들 보다 더 높은 수준으로 동기부여가 될 것이라는 사항을 조사

한 결과 성과급제도를 도입한 기업체 종업원들의 동기부여 수준이 성과급 제도를 도입하지 않은 기업체 종업원들의 수준보다 높지 않다는 연구결과도 존재한다[44]. 따라서 성과보상과 동기부여 간의 관계를 명확하게 규명할 필요성이 있다. 본 연구에서는 성과급제도가 종업원들의 직무수행을 위한 동기부여 수준을 제고할 수 있을 것으로 예측하였으며 아래의 가설을 수립하였다.

H3-1. 유형적 성과보상은 동기부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-1. 무형적 성과보상은 동기부여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.1.2 조직유효성 및 동기부여와 기업성과 간의 관계

#### 3.1.2.1 직무만족과 기업성과 간의 관계

종업원의 직무만족은 조직의 원활한 운영여부를 평가하는 중요한 척도로 사용할 수 있는데, 직무에 만족하는 종업원이 많을수록 해당 직무에 대하여 긍정적인 태도를 가지게 되며, 추가적으로 기업의 성과를 제고하는데 기여하는 긍정적 직무활동과 고객지향적인 활동으로 연결될 가능성 역시 높아진다[52,53]. 또한 자신의 직무만족 수준이 높은 경우 해당 직무수행에 최선을 다하는 모습으로 나타나며, 나아가 직무와 관련된 요구사항을 성공적으로 수행하는데 영향을 미칠 수 있다[54].

반대로 종업원이 자신의 해당 직무에 불만족하는 경우에는 심리적인 불안과 스트레스가 높아지게 되며, 조직의 성과요소인 생산성에도 영향을 미칠 뿐만 아니라 결근, 이직 및 이직 의도 등으로 나타날 수도 있다[55]. 따라서 종업원의 직무만족 수준이 높을 경우 해당 기업의 생산성 제고와 함께 서비스품질 수준 역시 제고할 수 있을 것으로 예측하여 아래의 가설을 수립하였다.

H4-1. 직무만족은 생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4-2. 직무만족은 서비스품질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 3.1.2.2 조직몰입과 기업성과 간의 관계

조직몰입은 조직의 목표와 가치 및 사명 등의 내면화를 통하여 조직성과에 정(+)의 유의한 영향을 미친다

[56]. 또한 Porter & Steers[42]에 의하면 조직의 종업원에 대한 인정감, 인간관계, 조직에 대한 소속감, 자아성취감 등과 같은 조직몰입은 조직의 생산성 향상에 영향을 미친다[57,58].

그러므로 종업원들의 조직에 대한 애착 및 충성심으로 조직몰입의 수준이 높다면 조직이 요구하는 업무에서 생산성과 서비스품질의 수준은 자연스럽게 제고될 것으로 예측할 수 있으므로 아래의 가설을 수립 하였다.

H5-1. 조직몰입은 생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H5-2. 조직몰입은 서비스품질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 3.1.2.3 동기부여와 기업성과 간의 관계

성과보상제도는 종업원들에게 인센티브 효과와 분류 효과를 통하여 기업성과에 영향을 미친다[15]. 여기서 인센티브 효과란 성과보상제도가 종업원들에 대하여 동기부여를 통해 성과를 제고하는 긍정적 효과를 유발하는 것으로서, 높은 과업성고가 긍정적인 보상으로 연결된다는 종업원의 인식이 강화되면 직무와 관련된 노력을 더욱 높인다는 기대이론[17], 종업원 자신의 투입과 산출을 다른 종업원의 투입과 산출을 비교함으로써 동일한 수준의 투입과 산출(보상)이 주어지는 경우 공정성을 지각하게 된다는 공정성이론을 기준으로 한다[59]. 또한 분류 효과란 신호이론을 이용하여 설명할 수 있는데[60], 높은 성과에 따른 높은 보상을 받을 수 있다는 신호는 외부의 고성과자들을 조직 내부로 유인할 수 있고, 성과에 상응하는 보상을 기대하는 종업원들을 조직 내에 잔류할 수 있도록 만든다는 것이다.

또한 동기부여는 고객성과, 품질성과, 시간성과와 같은 비재무적 성과와 정(+)의 상관관계를 가지며, 고객 성과를 포함하는 비재무적 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다[61]. 그러므로 자신의 업무수행 노력에 대한 높은 동기부여는 궁극적으로 종업원의 생산성 제고 및 제공하는 서비스품질의 수준을 제고할 수 있을 것으로 예측하여 아래의 가설을 수립하였다.

H6-1. 동기부여는 생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H6-2. 동기부여는 서비스품질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.3 조직유효성 및 동기부여의 매개효과

앞서 본 연구는 종업원들에 대한 성과보상 방식이 종업원의 조직내부 행동으로써 직무만족, 조직몰입 및 동기부여에 미치는 영향, 나아가 종업원의 생산성과 서비스품질로 연결되는 일련의 관계구조를 종합적으로 연구하고자 하는 내용을 제시하였는데, 성과보상제도에 의하며 자신의 업무수행에 따르는 정당한 보상이 주어지는 경우 자신의 업무에 대한 만족도뿐만 아니라 일하고 있는 업체에 대한 조직몰입의 수준이 제고되며, 스스로 자발적으로 일하고자 하는 동기부여의 수준이 제고되고, 궁극적으로는 종업원 관점에서의 생산성 제고와 서비스품질의 수준을 제고할 수 있을 것으로 예측하였다.

따라서 조직유효성으로서 직무만족과 조직몰입, 동기부여는 유형적·무형적 성과보상과 기업성과로서 생산성 및 서비스품질 사이에서 매개변수의 역할을 할 것으로 예측하여 아래의 가설을 수립하였다.

- H7. 성과보상과 기업성과 사이에서 직무만족은 매개변수의 역할을 할 것이다.
- H8. 성과보상과 기업성과 사이에서 조직몰입은 매개변수의 역할을 할 것이다.
- H9. 성과보상과 기업성과 사이에서 동기부여는 매개변수의 역할을 할 것이다.

본 연구에서의 조직유효성 및 동기부여의 매개변수 역할 검정은 Preacher & Hayes[62,63]의 연구와 Hair et al.[64]의 연구에서 제시된 방식을 준용하여 매개변수 역할을 검정한다.

3.2 연구모형

본 연구는 자동차정비 서비스업체에 근무하는 종업원들을 대상으로 하여 기업의 성과보상 제도가 조직유효성 및 동기부여에 미치는 영향, 조직유효성 및 동기부여가 기업성과로서 생산성과 서비스품질에 미치는 영향에 대하여 연구하는 것이다. 또한 이들 간의 관계구조에 하여 실증하기 위하여 조직유효성 및 동기부여의 매개효과에 대하여 연구하는 것이다. 이를 위하여

수립한 연구가설은 앞서 제시하였으며, 이러한 연구가설의 내용을 모두 종합한 연구모형은 아래의 Fig 1.과 같다.

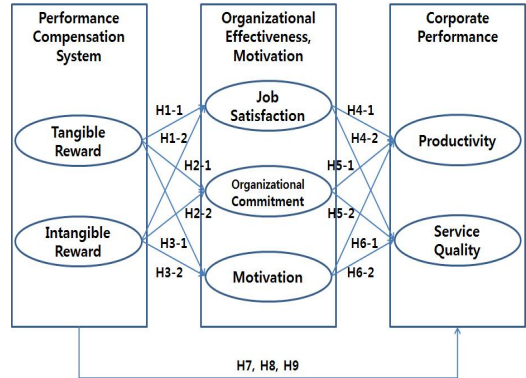


Fig. 1. Research Model

4. 항목별 측정내용, 표본설계와 연구방법론

4.1 연구항목별 측정내용

연구항목별 주요 측정내용들은 앞서의 Table 1과 같으며, 설문항목은 Likert 7점 척도로 구성하였다. 추가적으로 조사 대상자의 인구통계학적 특성에 대한 내용을 포함하여 조사를 위한 설문지를 작성하였다.

4.2 연구대상 및 자료수집, 연구방법론

본 연구의 대상은 앞서 제시한 것처럼 국내 자동차정비 서비스업체의 종업원들이며, 설문조사 기간은 2020년 2월부터 8월까지이다. 총 3000부의 설문지가 배포되었다. 우리나라의 자동차정비 서비스업체의 위치와 주소를 확인하였으며, 이들 업체에게 설문지를 발송하는 우편조사의 방식을 기본적으로 적용하였다. 또한 일부 e-mail을 활용한 설문조사를 하기도 하였으며, 연구자들의 방문을 허가한 업체들의 경우 연구자들이 직접 방문을 시행하고 사업체 관리자들의 양해를 얻은 후 설문조사를 시행하였다. 일부 업체들의 경우 조사 및 연구의 결과에 대하여 많은 관심을 보였다.

설문지는 총 498부의 설문지가 수거되었으며, 이중 응답 내용이 불성실하다고 판단되는 설문지 68부는 연구에서 제거하였다. 따라서 총 430부의 설문지가 연구에 활용되었다. 설문조사에 응답한 종업원들의 인구통계학적 특성을 정리한 내용은 아래의 Table 2와 같다.



Table 2. General characteristics of the employees and businesses surveyed (n=430)

Item	Division	frequency	%
Sex	Male	425	98.8
	Female	5	1.2
Age	20-29	86	20.1
	30-39	182	42.2
	40-49	109	25.3
	50 over	53	12.4
Education	High School	223	51.8
	University	207	48.2
	Graduate Sch	0	0.0
Rank	Employee	17	4.0
	Chief	58	13.5
	Substitute	131	30.5
	Class/Leader	141	32.7
	Director	81	18.8
	Executives Etc	2 0	0.5 0.0
Years of Service	3 below	38	8.9
	3-5	66	15.3
	6~10	104	24.2
	11~20	180	41.6
	21 over	43	10.0
Certification Period Years	3 below	263	61.1
	3-5	148	34.4
	6~10	15	3.5
	11~20	4	1.0
	21 over	0	0.0
Employment Type	Regular	417	97.0
	Non-regular	13	3.0
Maintenance technology acquisition place	Affiliated company	100	23.2
	Maintenance school	248	57.8
	Junior college	71	16.4
	Technical college	11	2.6
Average monthly income (Won)	100 below	0	0.0
	101~200	49	11.3
	201~300	174	40.4
	301~400	160	37.3
	401~500 500 over	29 18	6.7 4.3
Employee	30명 below	183	42.6
	31~50	134	31.2
	51~100	81	18.8
	100 over	32	7.4
Company line	Hyundai	87	20.3
	Kia	68	15.8
	Renault Samsung	34	7.8
	G M	56	13.1
	Ssangyong	42	9.8
	Foreign	28	6.5
	General maintenance	113	26.2
	Etc	2	0.5

세부적인 내용을 살펴보면 먼저 성별은 남성이 425명으로 98.8%이다. 연령은 30대와 40대가 291명으로서 67.5%이다. 학력은 고졸이 223명으로서 51.8%로 조사되어 대졸(전문대 포함)보다 근소하게 높은 상황이다. 직급은 과/반/조장 이하가 347명으로서 80.7%이며, 근속년수는 6년 이상 10년 이하가 284명으로서 65.8%로 나타난다. 자격증 취득 기간은 대부분 5년 이하가 411명으로서 95.5%이며, 고용형태는 정규직이 417명으로서 97.0%이다. 정비기술 습득 장소는 정비학원이 248명으로서 57.8%로 나타난다. 월 평균 수입은 200만 원 이상 400만 원 이하가 334명으로서 77.7%로 조사되었다. 따라서 해당 기업체에서 중추적인 역할을 수행하는 종업원들로부터의 응답비율이 비교적 높은 상황이다. 또한 기업의 규모로서 종업원 수 기준으로 50명 미만이 317명으로 73.8%로 조사되어 비교적 많은 종업원들이 소규모 기업체에서 근무하고 있는 것으로 조사되었으며, 계열사로는 현대가 20.3%이며, 종합정비 사업소의 비율이 26.2%로 비교적 높게 나타난다.

본 연구에서 적용하는 연구방법론은 다음과 같다. 앞서 Table 1에서 제시된 설문조사의 세부적인 측정 항목은 선행연구들에서 사용되어 사전 검증이 완료된 것이지만 선행연구들과는 다르게 설문조사의 대상이 전체 산업의 다양한 종업원들을 대상으로 하는 것이 아니며 특정 산업 즉 자동차정비 서비스업체에 근무하는 종업원들로 제한하였으므로 측정문항의 신뢰성과 타당성을 엄격하게 확인할 필요성이 있다. 따라서 먼저 SPSS 25를 이용하여 연구항목들에 대한 탐색적 요인 분석을 1차로 시행하여 연구항목들의 타당성을 확인한다. 그리고 이를 충족하는 연구항목들을 이용하여 다시 Smart PLS 2.0을 활용하여 확인적 요인분석을 2차로 시행하여 연구항목들의 타당성과 신뢰성을 다시 분석하며, 이를 충족하는 연구항목들에 대하여 경로분석을 시행하는 방식으로 연구를 진행한다. Smart PLS 2.0을 적용하는 이유는 비교적 조사한 데이터의 수가 적더라도 효과적으로 연구모형을 설명할 수 있기 때문이다[64].

## 5. 실증분석 및 가설검정 결과

### 5.1 연구항목별 신뢰성 및 타당성 분석

#### 5.1.1 연구항목별 탐색적 요인분석 및 결과

Table 1에서 제시한 연구항목들의 요인분석 가능성을 확인하기 위하여 연구항목별 상관관계를 분석하였다. 연구항목별 상관관계의 분석 과정에서 상관관계가  $\pm 0.3$  이상으로 검증되지 않으면 요인분석에 부적하기 때문이다[65]. 상관관계의 분석 결과 가장 낮은 상관계수를 보이는 연구항목은 무형적 보상과 조직몰입 간의 관계로서 0.11( $p=0.816$ )의 상관계수로 나타나며, 무형적 보상은 다른 연구항목들과의 관계에서도 비교적 낮은 상관계수로 나타나지만 무형적 보상을 제외한 다른 연구항목들에서는 상관계수가 대부분 0.3 이상으로 검증되고 유의한 것으로 나타나므로 요인분석에 적합한 것으로 판단하였다.

또한 SPSS 25를 이용한 탐색적 요인분석은 주성분 분석(PCA)중 요인들 사이의 독립성을 바탕으로 하는 Varimax 직각회전 방법을 이용하였다. 탐색적 요인분석의 결과는 다음의 Table 3과 같다. 여기서 Kaiser-Meyer-Olkin 측도값은 0.5 이상으로 나타나야 하며, Bartlett의 구형성 검증값에서 유의확률은 0.05(95% 신뢰구간에서)보다 낮게 나타나야만 한다[63]. 요인분석의 검증결과 Kaiser-Meyer-Olkin 측도값은 0.916으로 나타나며, Bartlett의 구형성 검증의 근사카이제곱은 12126.257, 자유도(df)는 561, 유의확률( $p$ -val)은 0.000으로 검증되었다.

그리고 연구항목에서 요인적재량의 최소값은 무형적 보상 2번 항목으로서 0.550으로 검증되었다. 또한 일부 측정항목들에서 요인적재량이 기준값인 0.5 이상으로 나타나지 않거나 교차적재의 현상이 나타나 연구 활용에서 제거하였다. 제거된 항목은 무형적 보상 1번(직무 수행 관련 학습기회 제공(보장) 만족(선호)), 직무만족 4번(현재의 업무에 자부심 느낌), 생산성 5번(전반적인 종업원 관리 비용 감소), 서비스품질 5번(정비시설, 장비, 도구 등에 대한 정리 정돈)이다. 누적설명력은 60% 이상으로 나타나야 하는데 검증결과 74.540%로 검증되어 연구항목들에 대한 타당성을 확보하였으며, 동일방법편의(Common Method Bias)와 관련하여 1번 항목(무형적 성과보상)의 설명력이 총설명력 중 13.834%로 나타나므로 동일방법편의에 의한 왜곡현상은 낮은 것으로 판단하였다. 최종적으로 탐색적 요인분석을 통해 연구항목들이 7개로 구분되었다.

### 5.1.2 연구항목별 확인적 요인분석 및 결과

탐색적 요인분석의 결과를 바탕으로 연구항목들의 집중타당성과 내적 일관성 신뢰도에 대한 분석을 시행하였다. 집중타당성은 Outer Loading값과 Average Variance Extracted(AVE)을 활용하며, Outer Loading 값은 0.7 이상으로, AVE 값은 0.5 이상으로 검증되어야 한다. 내적 일관성 신뢰도에 대한 검증 기준은 Cronbach's  $\alpha$ 값과 복합신뢰도(Composite Reliability ; C. R.)값을 활용하여 검증하며, Cronbach's  $\alpha$ 값은 0.6~0.7 이상이면 수용할 수 있으며, C. R.값은 0에서 1 사이의 값을 보이는데, 높을수록 좋은 신뢰도를 의미한다. 연구항목들에 대한 내적 일관성 신뢰도 및 집중타당성의 검증 결과는 다음의 Table 4와 같다.

여기서 Outer Loading값의 최소값은 무형적 보상 3번 항목으로서 0.739로 검증 되었으며, 부가적으로 무형적 보상 2번 항목(직무수행에서 자율권 부여)의 경우 Outer Loading 값이 0.7보다 낮게 나타나므로 연구의 활용에서 추가로 제거하였다. Average Variance Extracted(AVE)의 최소값은 동기부여로서 0.697로 검증되어 기준치를 충족하는 것으로 검증되었다. 그리고 Cronbach's  $\alpha$ 값의 최소값은 무형적 보상으로서 0.826으로 검증 되었으며, Composite Reliability(C. R.)값의 최소값 역시 무형적 보상으로서 0.893으로 검증되었다. 그러므로 연구항목들이 모두 신뢰성 및 타당성 검증에서 요구하는 기준치를 모두 충족하는 것으로 검증되었다.

또한 내생(종속)변수를 얼마나 잘 예측할 수 있는가에 대한 분석의 기준이 되는 값으로서  $R^2$ 값을 활용하는데,  $R^2$ 값의 경우 0.19 이상으로 나타나는 경우 연구모형의 적합성이 있다고 판단하며, 0.69 이상으로 나타나면 강한 설명력을 가지는 것으로 판단한다[66]. 본 연구에서의  $R^2$ 값의 최소값은 앞서의 Table 4.에서 나타난 것처럼 직무만족으로서 0.291로 검증되었으므로 기준치를 충족하는 것으로 나타난다.

### 5.1.3 연구항목별 판별타당성 분석 및 결과

각 연구항목들 간 구성개념들의 차이가 명확하게 나타나는가에 관한 것이 판별타당성이다. 판별타당성은 각 구성개념들에 대한 AVE의 제곱근 값과 그 외의 다른 구성개념들 간의 상관계수를 비교하는 방식으로 확인하고 판단한다[67]. 판별타당성을 충족하기 위해서는 AVE의 제곱근 값은 0.70이상으로 검증되어야 하며, 해

당 값이 해당 열과 행에 있는 다른 상관계수들 보다 높아야 한다. 다음의 Table 5에서 나타난 것처럼 AVE의 제공근 값의 최소값은 동기부여로서 0.835로 검증되

어 기준치를 만족하며, 다른 행과 열의 상관계수 값들 보다 모두 높게 나타나므로 판별타당성이 있다고 판단하였다.

Table 3. Exploratory factor analysis and results

Item	Num	1	2	3	4	5	6	7
Tangible Reward	1	<b>.779</b>	.156	.155	.115	.177	.166	.017
	2	<b>.819</b>	.148	.100	.093	.192	.155	.063
	3	<b>.769</b>	.160	.185	.111	.055	.171	-.038
	4	<b>.781</b>	.226	.103	.114	.107	.144	-.050
	5	<b>.717</b>	.269	.305	.148	.046	.082	.033
	6	<b>.724</b>	.268	.281	.139	-.012	.054	.052
Intangible Reward	1							
	2	.125	.117	.171	.047	.231	.280	<b>.550</b>
	3	.022	.043	-.054	.032	-.160	.010	<b>.819</b>
	4	-.074	-.114	-.004	-.094	-.113	-.052	<b>.848</b>
	5	.021	-.073	-.135	-.052	-.020	-.070	<b>.842</b>
Job Satisfaction	1	.342	.141	.226	.164	.254	<b>.625</b>	.028
	2	.383	.208	.216	.085	.110	<b>.680</b>	-.033
	3	.134	.191	.118	.126	.105	<b>.802</b>	.024
	4							
	5	.071	.229	.150	.142	.196	<b>.766</b>	.008
Organizational Commitment	1	.303	<b>.676</b>	.109	.018	.252	.274	.056
	2	.274	<b>.778</b>	.134	.186	.091	.122	.022
	3	.240	<b>.810</b>	.157	.147	.046	.184	.009
	4	.226	<b>.773</b>	.258	.041	.174	.151	-.087
	5	.174	<b>.788</b>	.296	.180	.137	.110	-.042
	6	.143	<b>.810</b>	.291	.155	.100	.135	-.067
Motivation	1	.287	.272	<b>.615</b>	.164	.236	.140	.038
	2	.343	.260	<b>.678</b>	.105	.185	.047	.016
	3	.303	.267	<b>.674</b>	.202	.151	-.030	.023
	4	.089	.179	<b>.772</b>	.187	.109	.246	-.075
	5	.187	.183	<b>.773</b>	.207	.134	.263	-.041
	6	.166	.197	<b>.804</b>	.155	.168	.171	-.088
Productivity	1	.187	.099	.246	.289	<b>.722</b>	.187	.037
	2	.116	.194	.212	.216	<b>.775</b>	.190	-.062
	3	.141	.215	.213	.318	<b>.737</b>	.191	-.101
	4	.112	.141	.125	.321	<b>.751</b>	.110	-.143
	5							
Service Quality	1	.222	.090	.218	<b>.781</b>	.237	.119	.002
	2	.108	.212	.209	<b>.813</b>	.221	.110	-.022
	3	.149	.146	.175	<b>.835</b>	.269	.117	-.080
	4	.163	.158	.195	<b>.839</b>	.267	.154	-.006
	5							
eigenvalue		4.704	4.576	4.189	3.474	3.085	2.822	2.493
% Variation		13.834	13.459	12.320	10.218	9.074	8.300	7.333
Accumulate %		13.834	27.294	39.614	49.832	58.906	67.207	74.540

Table 4. Confirmatory factor analysis and results

Item	Num	Outer Loading	AVE	Cronbach's $\alpha$	C. R.	R <sup>2</sup>
Tangible Reward	1	0.845	0.714	0.920	0.937	-
	2	0.857				
	3	0.831				
	4	0.843				
	5	0.853				
	6	0.842				
Intangible Reward	1	-	0.736	0.826	0.893	-
	2	-				
	3	0.739				
	4	0.928				
	5	0.896				
Job Satisfaction	1	0.854	0.701	0.859	0.904	0.291
	2	0.870				
	3	0.812				
	4	-				
	5	0.812				
Organizational Commitment	1	0.812	0.746	0.932	0.946	0.331
	2	0.849				
	3	0.872				
	4	0.875				
	5	0.882				
	6	0.889				
Motivation	1	0.817	0.697	0.913	0.932	0.340
	2	0.832				
	3	0.802				
	4	0.815				
	5	0.862				
	6	0.877				
Productivity	1	0.866	0.767	0.899	0.930	0.401
	2	0.886				
	3	0.901				
	4	0.851				
	5	-				
Service Quality	1	0.889	0.839	0.936	0.954	0.340
	2	0.904				
	3	0.929				
	4	0.942				
	5	-				

Table 5. Discriminant validity analysis result

Item	1	2	3	4	5	6	7
1. Tangible Reward	<b><i>0.845</i></b>						
2. Intangible Reward	0.370	<b><i>0.858</i></b>					
3. Job Satisfaction	0.536	0.098	<b><i>0.837</i></b>				
4. Organizational Commitment	0.568	0.134	0.437	<b><i>0.864</i></b>			
5. Motivation	0.572	0.152	0.442	0.505	<b><i>0.835</i></b>		
6. Productivity	0.416	0.210	0.432	0.377	0.446	<b><i>0.876</i></b>	
7. Service Quality	0.426	0.151	0.349	0.334	0.437	0.549	<b><i>0.916</i></b>

- The diagonal numbers in bold italics are the square root of the AVE.

### 5.2 연구가설 검정결과

본 연구에서 제시한 연구항목들이 신뢰성과 타당성의 기준치를 모두 충족하는 것으로 판단하여 경로분석을 시행하는 방식으로 연구가설 검정을 시행하였다. 연구가설 H1~H6의 검정결과는 아래의 Table 6과 같으며, 세부내용을 살펴보면 다음과 같다.

먼저 성과보상(급)제도가 조직유효성 및 동기부여에 미치는 영향에 대한 가설 검정 결과로서 가설 H1-1의 검정결과 유형적 보상은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미친다( $\beta=0.532, p=0.000$ ). 그러나 가설 H1-2의

검정결과 무형적 보상은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치지만 유의하지 않았다( $\beta=0.061, p=0.210$ ). 가설 H2-1의 검정결과 유형적 보상은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미친다( $\beta=0.561, p=0.000$ ). 또한 가설 H2-2의 검정결과 무형적 보상은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미친다( $\beta=0.094, p=0.029$ ). 가설 H3-1의 검정결과 유형적 보상은 동기부여에 유의한 정(+)의 영향을 미친다( $\beta=0.564, p=0.000$ ). 그리고 가설 H3-2의 검정결과 무형적 보상은 동기부여에 유의한 정(+)의 영향을 미친다( $\beta=0.113, p=0.012$ ).

Table 6. Research hypothesis test result

H	Path	Original Sample	Simple Mean	STDEV	STERR	t-val	p-val	Approve
H1-1	Tangible Reward → Job Satisfaction	0.532	0.533	0.040	0.040	13.227	0.000	Approve
H1-2	Intangible Reward → Job Satisfaction	0.061	0.064	0.048	0.048	1.254	0.210	Reject
H2-1	Tangible Reward → Organizational Commitment	0.561	0.561	0.043	0.043	13.023	0.000	Approve
H2-2	Intangible Reward → Organizational Commitment	0.094	0.096	0.043	0.043	2.192	0.029	Approve
H3-1	Tangible Reward → Motivation	0.564	0.564	0.036	0.036	15.697	0.000	Approve
H3-2	Intangible Reward → Motivation	0.113	0.114	0.045	0.045	2.528	0.012	Approve
H4-1	Job Satisfaction → Productivity	0.289	0.289	0.056	0.056	5.195	0.000	Approve
H4-2	Job Satisfaction → Service Quality	0.169	0.169	0.064	0.064	2.630	0.009	Approve
H5-1	Organizational Commitment → Productivity	0.122	0.124	0.056	0.056	2.172	0.030	Approve
H5-2	Organizational Commitment → Service Quality	0.079	0.081	0.067	0.067	1.188	0.235	Reject
H6-1	Motivation → Productivity	0.285	0.288	0.059	0.059	4.802	0.000	Approve
H6-2	Motivation → Service Quality	0.333	0.333	0.064	0.064	5.192	0.000	Approve

Table 7. Results of testing the mediating effect of organizational effectiveness, motivation

H	Direct Effect Path Coefficients and Significance Levels	Indirect Effect Path Coefficient and Significance Level	VAF	Mediating Effect
H7-1	Tangle Rew→Productivity 0.404(0.000)	Tangle Rew→JobSatis→Productivity 0.154(0.000)	0.275	Partial Eff
H7-2	Tangle Rew→Service Qual 0.419(0.000)	Tangle Rew→JobSatis→Service Qual 0.090(0.000)	0.177	No Effect
H7-3	Intangle Rew→Productivity 0.187(0.000)	Intangle Rew→JobSatis→Productivity 0.018(0.000)	0.042	No Effect
H7-4	Intangle Rew→Service Qual 0.119(0.007)	Intangle Rew→JobSatis→Service Qual 0.010(0.001)	0.079	No Effect
H8-1	Tangle Rew→Productivity 0.404(0.000)	Tangle Rew→OrganCom→Productivity 0.069(0.000)	0.145	No Effect
H8-2	Tangle Rew→Service Qual 0.419(0.000)	Tangle Rew→OrganCom→Service Qual 0.044(0.000)	0.096	No Effect
H8-3	Intangle Rew→Productivity 0.187(0.000)	Intangle Rew→OrganCom→Productivity 0.011(0.000)	0.028	No Effect
H8-4	Intangle Rew→Service Qual 0.119(0.007)	Intangle Rew→OrganCom→Service Qual 0.007(0.010)	0.059	No Effect
H9-1	Tangle Rew→Productivity 0.404(0.000)	Tangle Rew→Motivation→Productivity 0.161(0.000)	0.285	Partial Eff
H9-2	Tangle Rew→Service Qual 0.419(0.000)	Tangle Rew→Motivation→Service Qual 0.188(0.000)	0.310	Partial Eff
H9-3	Intangle Rew→Productivity 0.187(0.000)	Intangle Rew→Motivation→Productivity 0.032(0.000)	0.074	No Effect
H9-4	Intangle Rew→Service Qual 0.119(0.007)	Intangle Rew→Motivation→Service Qual 0.038(0.000)	0.239	Partial Eff

- VAF > 0.8 Full mediation, 0.2 < VAF < 0.8 Partial mediation, VAF < 0.2 No mediation effect

그리고 조직유효성 및 동기부여가 기업성과에 미치는 영향에 대한 가설검정 결과로서 가설 H4-1의 검정결과 직무만족은 생산성에 유의한 정(+)의 영향을 미친다( $\beta=0.289$ ,  $p=0.000$ ). 또한 가설 H4-2의 검정결과 직무만족은 서비스품질에도 유의한 정(+)의 영향을 미친다( $\beta=0.169$ ,  $p=0.009$ ). 가설 H5-1의 검정결과 조직몰입은 생산성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검정되지만( $\beta=0.122$ ,  $p=0.030$ ), 가설 H5-2의 검정결과 조직몰입은 서비스품질에 정(+)의 영향을 미치지만 유의하지 않았다( $\beta=0.079$ ,  $p=0.235$ ). 마지막으로 가설 H6-1의 검정결과 동기부여는 생산성에 유의한 정(+)의 영향을 미친다( $\beta=0.285$ ,  $p=0.000$ ). 또한 가설 H6-2의 검정결과 동기부여는 서비스품질에 유의한 정(+)의 영향을 미친다( $\beta=0.333$ ,  $p=0.000$ ).

조직유효성 및 동기부여의 매개효과를 검증한 결과는 앞서의 Table 7.과 같다. 세부적인 내용을 살펴보면 유형적 보상과 무형적 보상은 생산성과 서비스품질에 직접적으로 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나며, 유형적 보상과 생산성 사이에서의 직무만족, 유형적 보상과 생산성 사이에서의 동기부여, 유형적 보상과 서비스품질 사이에서의 동기부여, 무형적 보상과 서비스품질 사이에서의 동기부여는 부분 매개변수의 역할을 하는 것으로 검정되었다. 따라서 유형적 및 무형적 성과보상은 생산성과 서비스품질에 직접적으로 영향을 미칠 수 있지만 직무만족도와 동기부여의 부분 매개변수 역할을 통하여 더 높은 영향을 미칠 수 있다는 것을 확인하였다.

## 6. 결론 및 시사점, 차후 연구방향

### 6.1 연구결과 요약 및 이론적 시사점

본 연구는 자동차정비 서비스업체에 근무하는 종업원들의 성과보상 제도와 조직유효성 및 동기부여, 기업성과 간의 관계를 연구하는 것이다. 이를 위하여 자동차정비 서비스업체에 근무하는 종업원들을 대상으로 하여 기업의 성과보상 제도가 조직유효성 및 동기부여에 미치는 영향, 조직유효성 및 동기부여가 기업성과로서 생산성 및 서비스품질에 미치는 영향과 조직유효성 및 동기부여의 매개효과에 대하여 연구하는 것으로서 이들 간의 관계구조에 대하여 실증하는 것이다. 실증연구를 위하여 설문조사 방식으로 연구를 위한 자료를 수집하였으며, 총 430부의 설문지를 연구에 활용하였다.

수집된 설문 데이터를 활용하여 연구항목별 신뢰성과 타당성을 검정하였으며, 이를 충족하는 연구항목들을 활용하여 경로분석의 방식으로 연구가설을 검정하였다. 연구가설의 검정결과는 아래와 같다.

먼저 성과보상제도가 조직유효성 및 동기부여에 미치는 영향에 대한 가설 검정 결과로서 유형적 보상은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치지만 무형적 보상은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치지 않지만 유의하지는 않았다. 또한 유형적 보상과 무형적 보상은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미친다. 그리고 유형적 보상과 무형적 보상은 동기부여에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검정되었다.

조직유효성 및 동기부여가 기업성과에 미치는 영향에 대한 가설검정 결과로서 직무만족은 생산성과 서비스품질에 유의한 정(+)의 영향을 미친다. 그러나 조직몰입은 생산성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검정되지만 서비스품질에는 정(+)의 영향을 미치지 않지만 유의하지는 않았다. 마지막으로 동기부여는 생산성과 서비스품질에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검정되었다.

또한 유·무형적 성과보상, 조직유효성 및 동기부여, 기업성과 간의 전체적인 관계구조에 대한 연구로서 조직유효성 및 동기부여의 매개효과를 검증한 결과 유형적 및 무형적 성과보상은 생산성과 서비스품질에 직접적으로 영향을 미칠 수 있지만 일부 경로에서 직무만족도와 동기부여의 부분 매개변수 역할을 통하여 생산성과 서비스품질에 더 높은 영향을 미칠 수 있다는 것을 확인하였다.

이러한 연구가설의 검정 결과를 바탕으로 본 연구의 결과에 따르는 연구의 학문적·이론적 시사점을 정리하면 아래와 같다.

첫째, 앞서 성과보상제도와 관련된 연구는 과거에는 주로 성과보상제도의 존재유무와 기업성과 간의 관계에 대한 연구이었다면 이제는 성과보상제도가 종업원에 어떠한 영향을 미치는가를 확인할 필요성이 있다는 내용을 제시하였는데[15], 이에 대한 연구로서 성과보상제도가 조직유효성으로서 종업원의 행동 즉, 직무만족과 조직몰입 및 동기부여에 미치는 영향, 나아가 기업성과로서 해당 기업의 종업원들 관점에서의 생산성이나 고객에게 제공하는 서비스품질에 미치는 영향에 대한 연구를 종합적으로 시행하였다는 점이다. 따라서

성과보상제도가 실제로 고객들에게 서비스를 제공하는 종업원들에게 어떠한 영향을 미치는가에 대하여서 실증연구를 수행한 것이다.

둘째, 성과보상제도와 관련된 선행연구들이 산업별, 기업별, 조직 구성원의 특성을 반영하지 않은 상태에서 연구를 진행함으로써 선행연구자들 별로 제시되는 연구결과가 다양한 경우도 있었으나 본 연구에서는 동일한 산업에 근무하고, 비교적 전문적인 지식과 기술을 보유하고 있으며, 동일한 업무를 수행하고 있는 종업원들에 대한 연구라는 측면에서 선행연구들과 차별성이 있으며, 성과보상제도가 종업원들에게 미치는 영향 및 나아가 기업성과에 미치는 영향 등 이들 간의 전체적인 관계구조를 확인하였다.

본 연구의 결과에 따라서 자동차정비 서비스업체에서 직원 관리 및 경영방침과 관련하여 적용할 수 있는 실무적 시사점을 정리하면 아래와 같다.

먼저, 자동차정비 서비스업체에 근무하는 종업원들에 대한 연구라는 점이다. 이제까지 자동차정비 서비스에 대한 대부분의 선행연구들은 자동차정비 서비스 품질과 고객만족(도) 및 고객충성도와 관련된 선행연구들이 대부분이며, 자동차정비 서비스업에 종사하고 있는 관련 종업원들에 대한 연구가 제한적인 상황에서 이들에 대한 연구를 진행하였다는 점에서도 다른 선행연구들과 차별성을 가진다.

또한 자동차정비 서비스업 관련 종업원들에 대한 성과보상제도, 조직유효성으로서 직무만족과 조직몰입 및 동기부여에 대한 내용, 이들 종업원들의 경영성과 달성과 관련된 연구는 대단히 제한적인 상황에서 자동차정비 서비스업체 및 관련 종사자들을 대상으로 하여 성과보상제도, 조직유효성으로서 직무만족과 조직몰입, 동기부여, 기업경영 성과로써 생산성과 서비스품질 달성에 대한 일련의 관계구조를 연구하였다는 점에서 의의를 가질 수 있다.

둘째, 자동차정비 관련 서비스 기업체에서 근무하는 종업원들의 생산성 제고와 서비스품질 제고에 있어서 유용한 경영 방침으로 활용할 수 있다. 기본적으로 유형적 및 무형적 성과보상이 조직유효성으로서 직무만족과 조직몰입 및 동기부여에 유의한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고, 조직 유효성으로서 직무만족과 조직몰입 및 동기부여가 기업성과로서 생산성과 서비스품질에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증되므로 자동차정비 서비스 관련 업체의 경영자 및 실무자들

이 기업의 생산성과 서비스품질 제고를 위해서는 유형적·무형적 성과보상을 어떠한 방식으로든 종업원들에게 제공하여야 한다는 내용을 명확하게 제시하였다.

조직유효성에 미치는 영향에서 유형적 성과보상이 무형적 성과보상보다 훨씬 더 높은 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 이는 자동차정비 서비스 업체에 근무하는 종업원들의 경우 무형적 성과보상 보다는 유형적 성과보상에 대한 만족도와 선호도의 수준이 높다는 것을 의미한다. 물론 무형적 보상의 경우 조직몰입과 동기부여에 유의한 긍정적인 영향을 미치고 있지만 유형적 보상이 훨씬 더 높은 영향을 미치는 것으로 검증되므로 자동차정비 서비스업체에서 일하는 종업원들에 대한 성과보상에서 유형적 성과보상으로서 금전적 보상, 현물이나 승진, 유급휴가 등의 방식을 우선적으로 검토할 필요성이 있으며, 이를 기업 운영 방식이나 전략으로 발전 시켜야 할 것이다.

셋째, 자동차정비 서비스 업체의 관점에서 직무만족과 조직몰입은 생산성에 미치는 영향의 수준이 높지만, 동기부여는 서비스품질에 미치는 영향의 수준이 높은 것으로 검증되었다. 따라서 기업의 운영 효율성으로서 생산성 제고를 위하여서는 조직유효성으로서 직무만족과 조직몰입의 수준을 제고하는 것이 우선적으로 필요하고, 고객에 대한 서비스 제공과정에서 서비스품질의 수준을 제고하기 위해서는 동기부여의 수준을 우선적으로 제고할 필요성이 있다는 것을 제시한다.

마지막으로 본 연구는 자동차정비 서비스업체에 근무하는 종업원들의 관점에서 연구를 진행하였으며, 이들 기업체의 경우 궁극적으로 생산성과 서비스품질의 수준을 제고하는 것이 가장 큰 목적일 것이다. 생산성 제고를 통하여 비용을 절감하며, 서비스품질 제고를 통하여 수익을 제고하는 것이 필요로 하기 때문이다. 따라서 기업체 내부의 생산성 제고를 위해서는 직무만족과 조직몰입의 수준 및 동기부여 제고를 위한 방안으로 본 연구에서 제시하고 있는 성과보상 제도를 해당 기업의 상황에 맞추어 적절하게 검토되어야 함을 제시하는 것이다.

## 6.2 연구의 제한사항 및 차후 연구방향

본 연구의 제한사항 및 향후 연구방향을 정리하면 다음과 같다.

먼저 성과보상의 차이 및 성과보상의 비율 차이에 따라서 직무만족도 및 조직만족도, 동기부여, 생산성,

서비스품질에 대한 지각수준에서 차이가 있을 수 있지만 이를 연구하는 부분에서 일부 제한적인 상황이다. 앞서 성과급의 비율을 구분하여 지급하는 경우 직무수행의 수준에서 유의한 차이를 보인다고 하였는데[4,5], 이는 성과보상의 차이에 따라서 직무수행 수준에 차이가 있다는 것이며, 나아가 직무만족도나 조직몰입, 업무수행에 따르는 동기부여의 수준, 생산성과 서비스품질에서도 큰 차이를 보일 수 있지만 이러한 부분에 대한 연구는 제한적이며, 향후 연구에서는 다시 연구되어야 할 것이다. 이를 통해 종업원들에게 지급되어야 하는 성과급의 적절한 비율을 찾을 수 있을 것이고, 성과급의 지급과 관련한 올바른 방향 역시 제시할 수 있기 때문이다.

둘째, 성과보상제도는 조직 구성원들의 직무만족과 동기부여를 제고시키고 생산성 역시 제고할 수 있다는 내용을 제시하지만 과도한 경쟁유발과 단기적인 성과추구, 구성원들 사이의 Team work를 저해할 수 있다[68]. 또한 성과보상제도의 적용에서 중요한 요인으로써 성과 측정기준과 평가지표의 타당성과 함께 평가절차의 공정성에 대한 부분을 제시하는데[29], 성과보상제도의 타당성 및 공정성과 관련된 부분이 조직 구성원들에게 납득되지 않는 상태에서 적용되는 경우에는 오히려 조직유효성을 감소시키는 부작용이 발생할 수 있다. 그러나 본 연구에서는 현재 적용하고 있는 성과보상제도의 타당성과 공정성에 대한 부분의 연구가 일부 미흡하였다. 따라서 성과보상제도의 타당성과 공정성에 대한 부분의 연구를 추가적으로 진행할 필요성이 있다.

셋째, 직무만족에는 성과보상만이 영향을 미치는 것이 아니며, 해당 조직의 임금체계, 복리후생, 고용안정 등과 같은 인지적인 요인이외에도 해당 직무에 대한 사회적인 인식과 지위, 동료 및 상하급자와의 관계, 직무에 대한 흥미 등 감정적인 요인도 함께 작용할 수 있다[69,70]. 따라서 인지적 요인 및 감정적 요인들과 직무만족 간의 관계에 부분의 연구가 제한적인 상황이며, 이를 추가적으로 연구할 필요성이 있을 것이다. 특히 직무만족의 수준이 낮은 종업원의 경우 어떠한 성과보상의 형태가 직무만족과 조직몰입으로 연결시킬 수 있는가를 확인할 필요성이 존재한다.

넷째, 대기업이 중소기업에 비하여 성과급제도의 도입비율이 훨씬 더 높고 생산성에 미치는 영향 역시 높지만 중소기업의 경우 성과급제도의 적용 범위를 기업

전체 차원이 아니라 공장이나 부서, 팀 등의 하위 기업단위나 종업원 개인 등으로 구분하여 적용하는 경우 더 높은 생산성을 보일 수 있다[44].

따라서 성과급제도의 적용방식에 따라서 생산성과 고객이 지각하는 서비스품질의 수준이 변화할 수 있다면 다양한 실험적 연구가 필요로 하며, 실험기간 역시 장기간이 소요되므로 이를 규명하는 연구 역시 필요로 한다. 이들 실험 연구를 통하여 생산성과 서비스품질 수준을 제고할 수 있는 성과급 적용방식을 확인한다면 해당 기업의 경영성과 제고를 위한 전략수립에 도움을 제공할 수 있을 것이다. 현재 많은 자동차정비 서비스업체가 중소기업으로 분류될 수 있는데 이들 기업들이 어떠한 방식으로 성과급 제도를 적용하여야 하는지를 구체적으로 제시할 수 있을 것이다.

## REFERENCES

- [1] D. B. Kim & K. T. Kim. (2008). The Effect of Pay Dispersion on the Pay-level Satisfaction. *Quarterly Journal of Labor Policy*, 8(4), 29-54. DOI : 10.22914/jlp.2008.8.4.002
- [2] I. S. Won & Y. J. Nho. (2003). Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Firm Performance. *Journal of Industrial Economics and Business*, 16(1), 297-317.
- [3] Y. A. Jeong & J. H. Choi. (2008). The Study on the Relationship between Performance-based Pay System and Job Satisfaction of Employees. *Journal of Organization and Management*, 32(3), 69-94.
- [4] S. Z. Oah, K. S. Moon & C. W. Lee. (2007). The Relative Effectiveness of Different Percentages of Incentive on Work Performance: A Systematic Replication. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 20(3), 315-333. DOI : 10.24230/ksiop.20.3.200708.315
- [5] S. Z. Oah & Y. H. Lee. (2005). A Re-Examination of Different Percentages of Incentive on Work Performance: A Simulation. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 18(3), 481-497.
- [6] K. T. Kim & B. S. Cho. (2008). A Study on the Relationships between HRM and Organizational Outcomes : Mediating Effects of Employee Attitude as an HRM Performance. *Korean Journal of Management*, 16(1), 115-157.
- [7] D. B. Kim. (2006). Introduction of



- Performance-Based Wages and their Implication. *Labor Review*, 2, 3-20.
- [8] D. B. Kim & I. J. Lee. (2006). Influencing Factors and Effects of HR Management for Non-regular Workers: Focusing on Contract Workers. *Proceedings of the Korean Academy of Management*, 415-436.
- [9] D. B. Kim, I. J. Lee & J. Y. Jang. (2006). Profit-Sharing and Firm Performance : The Effect of Organizational Context and Plan Characteristics. *Quarterly Journal of Labor Policy*, 6(1), 111-140.
- [10] H. J. Shin & J. Y. Ahn. (2014). Performance-based Incentives and Firm Performance -The Effects of Incentive Pay Components-. *Journal of Human Resource Management Research*, 21(1), 1-18.)  
DOI : 10.14396/jhrmr.2014.21.1.1
- [11] D. W. Eom. (2011). Intra-Firm Wage Dispersion and Firm Performance: An Empirical Study on the Effect of Variance of Residuals Using HCCP. *POSRI Business and Economic Review*, 11(1), 140-170.
- [12] G. C. Yu & W. S. Park. (2007). Determinants and Organizational Effectiveness of Performance-based Human Resource Management. *Korean Journal of Management*, 15(3), 187-24.
- [13] K. T. Jung, K. G. Park & H. C. Lim. (2008). The Effects of Performance-based HR Practices on Firm Performance. *Korean Journal of Human Resources Development*, 11(2), 79-106.
- [14] D. H. Yang. (2004). Influence of Group-based Pay on Job Performance. *Sogang Management Journal*, 15(2), 183-195.
- [15] H. O. Kim, B. S. Cho & M. J. Lee. (2017). The Effects of Pay for Performance Systems on Employee Job Satisfaction: The Moderating Role of Pay Dispersion. *Journal of Organization and Management*, 41(3), 61-91.  
DOI : 10.36459/jom.2017.41.3.61
- [16] H. S. Yang. (2003). Exploring the Factors Influencing an Employee's Acceptance for a Newly Adopted pay-for Performance System and the Effects of the Acceptance on Motivation Level: With Special Focus on the Effects of Value Fit on the Acceptance. *Korean Journal of Management*, 11(2), 109-132.
- [17] E. F. Lawler III. (1981). *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. McGraw-Hill.
- [18] Ministry of Land, Infrastructure and Transport Statistics Nuri. (2020). Current Status of Automobile Management Business and Current Status of Employees in Automobile Management Business. Ministry of Land, Infrastructure and Transport.
- [19] H. J. Gil, H. S. Rhim, G. H. Kim & K. H. Wang. (2012). Process-Based Service Quality Assessment of Automobile Maintenance Service. *Productivity Review*, 26(1), 207-227.  
DOI : 10.15843/kpapr.26.1.201203.207
- [20] Y. S. Kim & S. W. Kim. (2013). A Study on Method Development of Service Difference Value between Consumer (Service User) and Service Offer on Car Repair Service, and Different Verification. *Journal of Consumer Studies*, 24(1), 197-218.
- [21] H. G. Kim & Y. H. Oh. (2003). A Study on Customer Satisfaction in Automobile Repair Service. *Journal of Tourism & Industry Research*, 18, 117-135.
- [22] J. O. Park, I. S. Park & C. S. Yang. (2010). The Effects of Service Quality of Auto Maintenance and Repair Services on Customer Satisfaction and Customer Loyalty. *Journal of Korea Service Management Society*, 11(5), 176-198.  
DOI : 10.15706/jksms.2010.11.5.008
- [23] S. H. Yoon. (2012). The Influences of Automobile Repair Service Quality on Customer Satisfaction, Customer Trust, and Customer Loyalty: Focusing on Beijing Hyundai Motors Service Center. *Journal of International Area Studies (JIAS)*, 16(4), 447-474.
- [24] J. H. Lim. (2013). A Study on the Effect of Servicescapes in Auto Repair Shop. *Korean Management Consulting Review*, 13(4), 169-188.
- [25] K. H. Chung & T. S. Chung. (2008). The Relationship among Market Orientation, Service Quality, and Customer Satisfaction. *Journal of Industrial Economics and Business*, 21(4), 1619-1652.
- [26] E. S. Hong & M. H. Lee. (2010). The Study on the Service Quality Perception Type, Consumer Satisfaction and Loyalty of Automobile Repair Service. *Journal of Human Ecology*, 20, 95-106.
- [27] B. J. Ham. (2012). The Impact of Auto-repair Service Salespeople's Task Complex, Role Ambiguity, Effort and Task-Technology Fit on Acceptance Behavior of SFA. *Korean Business Education Review*, 27(2), 333-358.

- [28] G. T. Milkovich & J. M. Newman. (2005). *Compensation 8th ed.* McGraw-Hill.
- [29] S. L. Li, S. G. Lee & Y. R. Li. (2017). The Mediating Effects of Motivation between Performance-based Compensation System and Organizational Effectiveness : Focused on the Chinese Enterprise Workers. *Korean Journal of Human Resources Development*, 20(3), 73-102.  
DOI : 10.24991/KJHRD.2017.09.20.3.73
- [30] C. P. Alderfer. (1967). Convergent and Discriminant Validation of Satisfaction and Desire Measures by Interviews and Questionnaire. *Journal of Applied Psychology*, 51(6), 509-520.  
DOI : 10.1037/h0025101
- [31] E. J. McComick & D. Ilgen. (1980). *Industrial Psychology*. Prentice-Hill.
- [32] H. S. Jung, J. S. Lee & Y. S. Kim. (2003). The Effects of Internal Marketing and Reward Perception of Beauty Salon on the Employees' Job Satisfaction and Organization Performance. *Management and Economics Research*, 26(1), 213-245.
- [33] R. M. Kanter. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.  
DOI : 10.2307/2092438
- [34] B. Buchanan. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.  
DOI : 10.2307/2391809
- [35] S. H. Lee & J. Y. Cho. (2010). A Study on Factors Affecting the Acceptability of Performance Appraisal Systems: Focusing on Evaluation System Factors and Internal Motivation Factors. *Korean Society and Public Administration*, 20(4), 269-291.
- [36] Y. K. Jang & K. M. C. (2017). *Business Administration in Life 6th Edition*. Shinyeongsa.
- [37] J. E. Barbuto & R. W. Scholl. (1998). Motivation Sources Inventory: Development and Validation of New Scales to Measure an Intergrative Taxonomy of Motivation. *Psychological Reports*, 82(3), 1011-1022.  
DOI : 10.2466/pr0.1998.82.3.1011
- [38] F. R. Jacobs & R. B. Chase (2013). *Operations and Supply Chain Management The Core*. Hankyungsa.
- [39] D. L. Kruse. (1992). Profit Sharing and Productivity: Microeconomic Evidence from the United States. *The Economic Journal*, 102(410), 24-36.  
DOI : 10.2307/2234849
- [40] A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, & L. L. Berry. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.  
DOI : 10.2307/1251430
- [41] V. A. Zeithaml, M. J. Bitner & D. D. Gremler. (2006). *SERVICE MARKETING, Integrating customer focus across the firm*, McGraw-Hill Korea.
- [42] L. W. Porter & R. M. Steers. (1983). Employee Commitment to Organizations. In R. M. Steers & L. W. Porter(Eds.). *Motivation and Work Behavior*. McGraw-Hill.
- [43] I. S. Won. (2007). The Interaction Effects of Group-Based Incentives and Work Team, and the Performance Drivers in Work Team. *Korea Journal of Business Administration*, 20(6), 3013-3041.
- [44] I. S. Won. (2008). The Effects of Group-Based Incentives on Productivity and Quality. *Journal of Industrial Economics and Business*, 21(1), 289-313.
- [45] S. H. Park & D. G. Kim. (2014). The Effects of Strategic Human Resource Management on Job Satisfaction at a Member of Union : Focused on the Moderating Effect of Labor and Management Cooperation. *Korean Corporation Management Review*, 21(5), 127-150.
- [46] J. Y. Bae & K. P. Lee. (2014). Pay for Performance in Korean Manufacturing Companies: The Moderating Effects of Foreign Ownership. *International Business Journal*, 25(4), 1-26.  
DOI : 10.14365/ibj.2014.25.4.1
- [47] G. D. Park, B. K. Choi & Y. R. Joo. (2015). The Effect of Performance-Based Rewards on Perceived Organizational Support and Affective Commitment: The Moderating Effect of Job Insecurity. *Korea Journal of Business Administration*, 12(12), 3041-3067.  
DOI : 10.18032/kaaba.2015.28.12.3041
- [48] S. M. Ahn & S. Y. Lee. (2017). An Analysis of the Effects of a Performance-Oriented Personnel System on Organizational Commitment: A Test of System and Experience as Referents of Equity. *KOREAN JOURNAL OF PUBLIC*

- ADMINISTRATION*, 55(2), 103-136.
- [49] J. Godard. (2004). A Critical Assessment of the High Performance Paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 349-378.  
DOI : 10.1111/j.1467-8543.2004.00318.x
- [50] D. J. B. Mitchell, D. Lewin & E. E. Lawler. (1990). Alternative Pay Systems, Firm Performance and Productivity. In A. S. Blinder, *Paying for Productivity a Look at the Evidence*, Brookings.
- [51] J. H. Hahn. (2002). Performance Based Reward System and Employee Attitudes: Some Comparison within Job Area. *Journal of Organization and Management*, 26(1), 23-44.
- [52] M. S. Lee. (2018). The Effect of Performance Compensation Method to the Customer Orientation for Airline Crews' Job Satisfaction. The Graduate School, Pusan University of Foreign Studies
- [53] M. S. Lee, Y. I. Lee & M. C. Choi. (2018). The Relationship between Airline Crew's Job Satisfaction and Customer Orientation : Focusing on the Moderating Effect of Compensation Methods. *Tourism Research*, 43(2), 113-129.  
DOI : 10.32780/ktidoi.2018.43.2.113
- [54] J. E. Mathieu & K. Hamel. (1989). A Casual Model of the Antecedents of Organizational Commitment Among Professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34(3), 299-317.  
DOI : 10.1016/0001-8791(89)90022-5
- [55] S. K. Park, S. B. Yang & M. H. Song. (2011). A Study on the Relationship between Work Motivation and Job Satisfaction of Korean Local Government Employees. *Journal of Governance Studies*, 6(2), 171-198.  
DOI : 10.16973/jgs.2011.6.2.007
- [56] J. M. Leen & K. S. Ha. (2017). An Empirical Study on the Performance-oriented Remuneration System in the Public Companies of Thermal Power Generation Effects on Organization Commitment and Organizational Performance. *Journal of Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 18(2), 356-373.  
DOI : 10.5762/KAIS.2017.18.2.356
- [57] J. S. Kim & M. S. Kim. (2009). Testing the Causal Relationship Between Employee Commitment and Work Performance : The Case of Fire Rescuersat Local Fire Departments in Gyeonggi-Do. *GRI Review*, 11(1), 5-22.
- [58] S. H. Lee. (2003). A Theoretical Study on the Introduction of the Five-Day Workweek System and the Level of Commitment of Organizational Members: From a Comparative Perspective in the Public and Private Sectors. *Proceeding of Korean Public Administration Review*, 573-584.
- [59] J. S. Adams. (1963). Towards an Understanding of Inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.  
DOI : 10.1037/h0040968
- [60] E. Belogolovsky, & P. A. Bamberger. (2014). Signaling in Secret: Pay for Performance and the Incentive and Sorting Effects of Pay Secrecy. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1706-1733.  
DOI : 10.5465/amj.2012.0937
- [61] H. I. Park. (2014). *The Impacts of Motivating by Management Control System on Organizational Performance*. School of Business Administration, The Graduate School, Kyungpook National University.
- [62] K. J. Preacher & A. F. Hayes. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36(4), 717-731.  
DOI : 10.3758/BF03206553
- [63] K. J. Preacher & A. F. Hayes. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.  
DOI : 10.3758/brm.40.3.879.
- [64] J. F. Hair, G. T. M. Hult, C. M. Ringle & M. Sarstedt. (2014). *PLS Understanding the structural model-BASIC-*. PNC Publishing and Culture.
- [65] H. S. Lee & J. H. Lim. (2017). *SPSS 24 Manual*. Jibhyeonjae
- [66] J. Henseler, C. M. Ringle & R. R. Sinkovics. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (eds) *New Challenges to International Marketing*, Emerald Group Publishing Limited, 277-319.
- [67] C. Fornell & D. F. Larcker. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variable and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.  
DOI : 10.2307/3151312
- [68] S. G. Lee. (2013). The Problems and Improvements in Performance-based Compensation System. *Journal of Human*

*Resource Management Research*, 20(3), 187-208.

- [69] S. J. Moon & K. S. Kim. (2017). The Structural Relationships between Social Face Sensitivity, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior of Hotel Employees: Focusing on the Moderating Effect of Perceived Organizational Support. *Journal of Tourism Management Research*, 21(6), 361-385.
- [70] J. Greenberg & R. A. Baron. (2003). *Behavior in Organization*. N.J.: Prentice-Hall.

**황 정 엽(Jung-Yup Hwang)** [정회원]



- 1994년 2월 : 경일대학교 경영학과 (경영학사)
- 2007년 8월 : 경북대학교 경영대학원(경영학석사)
- 2019년 3월 ~ 현재 : 경북대학교 대학원 경영학부 박사과정

- 관심분야 : 서비스품질관리, 물류, SCM, 기업생산관리
- E-Mail : md7288@hanmail.net

**박 찬 권(Chan-Kwon Park)** [정회원]



- 1993년 2월 : 충북대학교 사회학과(문학사)
- 2002년 2월 : 충남대학교 경영학부(경영학석사)
- 2011년 2월 : 경북대학교 경영학부(경영학박사)

- 2020년 9월 ~ 현재 : 경북대학교 건설환경에너지융합기술원 연구 초빙교수
- 관심분야 : 물류, SCM, 경영통계, 경영과학
- E-Mail : rommel11413@empal.com

**박 성 민(Sung-Min Park)** [정회원]



- 2014년 2월 : 계명대학교 작곡과 (음악학사)
- 2017년 2월 : 경북대학교 경영학부 (경영학석사)
- 2020년 8월 : 경북대학교 경영학부 (경영학박사)

- 2020년 12월 ~ 현재 : 경북대학교 경영학부 4단계 BK21사업 박사후연구원
- 관심분야 : 물류, SCM, 경영과학, 서비스품질
- E-Mail : bomsungmin@naver.com

**김 채 복(Chae-Bogk Kim)** [정회원]



- 1985년 2월 : 고려대학교 산업공학과(공학사)
- 1988년 2월 : 고려대학교 산업공학과(공학석사)
- 1992년 2월 : University of Oklahoma 운영관리(공학박사)

- 2002년 3월 ~ 현재 : 경북대학교 경영학부 교수
- 관심분야 : 생산운영관리, 물류관리, SCM
- E-Mail : kimcb@knu.ac.kr