

경영학석사 학위논문

중국 진출 한국기업 현지 고용인의
직무만족 결정요인 연구



부경대학교대학원

국제통상물류학과

Jin Hong Ji

경영학석사 학위논문

중국 진출 한국기업 현지 고용인의 직무만족 결정요인 연구

지도교수 최순권

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함.



2008년 8월

부경대학교대학원

국제통상물류학과

Jin Hong Ji

Jin Hong Ji의 경영학석사
학위논문을 인준함.

2008년 8월



주심 경영학박사 윤광운 인

위원 경영학박사 최순권 인

위원 경영학박사 이춘수 인

< 목 차 >

표 목차	iv
그림 목차	iv
Abstract	v
 제 I 장 서론	1
제 1 절 연구배경 및 연구목적	1
제 2 절 연구방법 및 범위	4
 제 II 장 국제인적자원 관리와 직무만족에 관한 이론적 고찰	5
제 1 절 국제인적자원관리	5
가. 국제인적자원관리의 정의 및 중요성	6
나. 국제인적자원관리와 국내인적자원관리의 차이점	7
다. 국제인적자원 관리에서 직무만족의 중요성	8
제 2 절 직무만족	9
가. 직무만족의 정의	9
나. 직무만족에 관한 주요이론	12
다. 직무만족의 영향요인	16
제 3 절 조직공정성	19
가. 조직공정성	19
(1) 분배공정성	20
(2) 절차공정성	22

제 4 절 근무환경	24
가. 근무환경	24
(1) 근무여건	26
(2) 인간관계	27
(3) 직무스트레스	28
 제 III 장 가설 도출 및 연구모형	31
제 1 절 중국 내 직무만족	31
제 2 절 가설 설정과 연구모형	32
가. 조직공정성과 직무만족 가설 도출	32
나. 근무환경과 직무만족 가설 도출	33
다. 연구모형	35
 제 IV 장 연구 설계와 구성	36
제 1 절 연구 설계	36
제 2 절 변수의 조작적 정의	36
제 3 절 설문지 및 자료수집	39
가. 설문지 구성	39
나. 자료수집	40
 제 V 장 분석결과와 해석	42
제 1 절 인구통계 분석	42
제 2 절 신뢰도, 타당성 및 상관관계 분석	44

가. 측정도구의 신뢰도 분석	44
나. 측정도구의 타당성 분석	45
다. 상관관계 분석	47
제 3 절 가설의 검증	48
가. 다중회귀 분석	48
나. 추가 분석	51
 제 VI 장 결론	55
제 1 절 연구의 요약 및 시사점	55
제 2 절 연구의 한계 및 향후연구 방향	57
 참고문헌	59
 부록	64
 설문지	64

〈 표 목 차 〉

<표 2-1> 직무만족에 대한 여러 학자의 정의	11
<표 2-2> 직무만족 영향 요인들	18
<표 4-1> 설문지 구성	40
<표 5-1> 조사대상자의 인구통계학적 특성	43
<표 5-2> 신뢰도 분석결과	45
<표 5-3> 요인분석 분석결과	46
<표 5-4> 변수들 간의 상관관계분석	48
<표 5-5> 다중회귀분석	49
<표 5-6> 민족에 따른 직무만족 분석	52
<표 5-7> 연령에 따른 직무만족 분석	52
<표 5-8> 근속년수에 따른 직무만족 분석	53
<표 5-9> 가설검증과 결과요약	54

〈 그림 차 례 〉

<그림 3-1> 연구모형	35
---------------------	----

A Study on Determinant Factors of Local Employee's Job Satisfaction
in Korean Firms in China

Jin Hong JI

Department of International Commerce and Logistics,
Graduated School, Pukyong National University

Abstract

This study focuses on the job satisfaction of local works of Korean firms in China. Because as long time has passed since Korean firms enter into China, it became one of the most emergent problem in Korean firms to manage local works effectively and heighten the level of the job satisfaction.

This study used the data which was collected through labor survey of 30 Korean firms in China. The sample involves 156 local workers of Korean firms which is located in ShenYang, DaLian, BeiJing and ShangHai.

Overall, results revealed that organizational justice and working environment were significant and important predictors of job satisfaction. Contributions of this study are as follows : Fristly, it was to confirm that organizational justice and working environment were significant and important predictors of job satisfaction. Secondly, it also suggested the practical human resource management by improving job satisfaction. Further, discussion. limitation of this study and future direction were suggested.

Key words : organizational justice , working environment , job satisfaction

제 I 장 서 론

제 1 절 연구 배경 및 연구 목적

1980년대 후반 한국 국내 생산비 상승으로 인한 노동집약형에서 시작된 한국의 대중국 직접 투자는 중국 정부의 경제 개방 및 개혁 정책과 외국인 투자 촉진 정책 등 이러한 급격한 시장 변화와 기업의 세계화 추세에 따라 한국 기업들이 중국에 진출하는 기업의 수는 매년 증가하는 추세이다. 이에 따라 중국은 이미 1993년 이후 투자건수를 기준으로 살펴보았을 때, 한국 기업들의 최대 투자 대상국으로 부상하였다.

한국과 중국의 교역은 1992년 수교 이후 급속히 증가하여 현재 중국은 미국, 일본을 제치고 한국의 최대 교역국, 한국은 일본, 미국에 이어 중국의 3대 교역국이 되었다. 특히 1994년 이후 한국정부의 세계화 전략에 따라 한국기업들의 대중국투자는 외국의 다국적기업들에 비해 10여년 늦게 시작되었음에도 불구하고 괄목할 만한 성장세를 기록하였다. 대중국 투자 실적을 보면, 2007년 9월말 현재 한국 대중국 투자누계(집행 기준)는 60,707건, 270억 달러로 전체 해외투자 건수와 금액의 각각 50.3%, 25.3% 차지하며 전년 동기 비해 42.2% 증가한 35억 달러이다.

한국기업의 대중국 진출 동기를 보면 가장 중요한 동기가 풍부한 노동력과 낮은 인건비이며 다음으로 거대한 현지시장, 그리고 원자재 조달의 용이함 등을 들고 있다. 그러나 중국에 진출한 기업들 중 일부는 중국과 한

국의 문화적, 사회제도적 차별성을 인식하지 못했거나, 또는 차별성을 인식했다고 하더라도 제대로 대처하지 못하여 원래의 목표 달성에 어려움을 겪고 있고 심지어는 중국에서 철수한 사례들로 나타나고 있다. 한 조사에 의하면, 1990년대 이후 중국에 진출한 국내 기업 중 약 80%가 문을 닫았다고 한다. 이러한 실패 원인에 대해서는 다양하게 접근해 볼 수 있으나, 중국에 진출했던 글로벌 기업을 대상으로 한 연구들에서는 사업 실패의 원인의 하나로 인적자원관리의 실패가 지적되고 있다(김기태, 2005). 따라서 중국진출 한국기업의 성공적인 기업운영을 위해서는 효율적인 현지 근로자의 노무관리에 있다고 할 수 있다.

이러한 문제를 해결하기 위해서는 경영학계 차원에서 중국진출 한국 기업에 대한 연구가 절실히 필요하다. 하지만 초기의 중국 진출 한국기업에 대한 연구들을 보면 주로 인사관리의 방향제시, 개념적 접근, 실태조사 차원으로 이루어 졌으며 (이장로.박광서, 1995), 이후 진입방식 결정에 대한 실증 연구와 기업성과 결정요인에 대한 실증연구들이 이루어 졌다. 그 후 점차적으로 연구의 폭이 넓어지고 내용이 심화되면서 현지경영에서 사업 활동을 수행하는 과정에 인적자원관리의 측면에서 나타나는 이슈들을 주제로 하는 연구가 행해지고 있다(백권호.안종석, 2002). 특히 한국 기업의 중국 내 투자 목적은 주로 저렴한 노동력 활용과 안정적인 노사관계 속에서의 노동력 확보에 있으므로 인적자원관리의 중요성은 더욱 강조 되어야 할 것이다(이만희, 2003). 또한 외국기업으로써 중국 국내 기업과의 경쟁에서 살아남을려면 기업의 경쟁력과 비교우위의 원천으로써 인적자원의 중요성을 중요시 하지 않으면 안 될 것이다.

그러나 조직공정성의 지각과 근무환경을 선행변수로 직무만족에 미치는 영향 즉, 중국 내 한국계 기업의 조직구성원들의 현지 채용 근로자들을 대상으로 그들이 지각하는 조직공정성과 근무환경이 직무만족에 미치는 영향

에 대한 연구는 매우 미진하다. 오늘날, 한국기업의 대거 진출이 이미 기정사실화 되고 현지 사업이 본격화 되면서 성공적인 현지화 경영이 중국시장에서의 승패를 좌우하는 키워드임은 의심할 여지가 없다. 중국에서 근무할 해외주재원을 본국인 한국에서 선발하여 채용하는 데는 어디까지나 한계가 있는 것으로, 궁극적으로 어떻게 중국의 현지 인적자원의 실상을 정확히 파악하고 활용 하는가 경쟁력의 원천이 되고 있다(이철주, 2006). 결국 현지 사람들을 비용이 아닌 자원으로 보는 사고를 가지고 구성원들을 동기부여 시키고 구성원들이 조직에서의 공정성을 지각하고 근무환경을 좋게 함으로써 개인수준에서의 직무만족을 최대한 높여 기업의 경쟁력 향상에 기여하게 할 필요가 있다.

따라서 본 한국투자기업이 자체적으로 경쟁력을 갖추고 현지 기업으로서 굳건히 뿌리를 내릴 수 있도록 하기 위해서는 무엇보다 현지의 경제 및 문화적 환경에 적합한 관리체계를 고려한 경영전략이 크게 요구되고 있다. 성공적인 경영전략은 결국 자회사의 경쟁력뿐만 아니라 장기적으로는 본사의 경쟁력을 높이는 데도 많은 기여를 하게 될 것이기 때문이다.

본 연구의 목적을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 조직공정성, 근무환경, 직무만족에 관한 이론을 고찰한다. 둘째, 중국 진출 한국계 기업 현지채용 직원들이 지각하는 조직공정성의 두 변수와 근무환경의 세변수가 직무만족에 어떠한 영향을 미치는가를 실증적으로 밝혀본다. 셋째, 본 연구의 결과가 중국에 진출한 한국 기업과 현재 진출을 시도하고 있는 한국기업에 유용한 정책적 시사점을 제공하는 것이다.

제 2 절 연구 방법 및 범위

본 논문은 기존문헌 및 자료를 검토, 실증 분석하는 방법 등을 택하였고 자료는 국내외 주요관련 보고서, 대중국 외국인 투자에 관한 연구 논문, 중국 및 한국의 간행물의 통계자료 등을 활용했다. 또한 선행연구를 토대로 설문지를 작성하고, 중국 내 한국기업 현지채용 직원을 대상으로 하여 설문조사를 진행하여 이를 실증분석을 하고자 한다. 본 연구의 분석단위는 개인으로 하고 통계분석을 위해서 SPSSWIN 12.0을 이용하였다.

본 연구의 구성 체계는 총 6장으로 구성되어 있으며, 각 장의 연구범위와 내용은 다음과 같다.

제1장은 서론으로 연구의 배경 및 목적을 제시하고 연구 방법 및 구성을 살펴보았다. 제2장에서는 국제인적자원관리와 직무만족에 관한 이론적 고찰을 진행하였고 제3장은 중국시장에서의 직무만족의 결정요인을 알아보고 가설 및 연구모형을 설정하였고 제4장 연구 설계를 하였으며 제5장은 실증연구 부분으로 통계분석을 통해 표본의 특성을 설명하고 가설을 검증하였다. 제6장은 결론 부분으로 먼저 연구결과를 간단히 요약하고 이에 근거한 본 연구의 시사점 및 연구의 한계와 앞으로의 연구방향을 제시하였다.

제 II 장 국제인적자원관리와 직무만족에 관한 이론적 고찰

제 1 절 국제인적자원관리

오늘날은 다국적 기업의 국제적 합병과 인수 이에 따른 외국 인력의 국내유입, 다국적 기업 간의 경쟁격화, 해외직접투자를 통한 해외 시장 개척 확산 등의 글로벌 환경변화로 인해 국제인적자원관리의 중요성은 점차 증대되고 있다. 기업의 국제화와 글로벌화가 진행될수록 유능한 글로벌 관리자의 필요성이 더욱 증가하고 있지만 변화무쌍한 세계 환경 하에서 국가를 초월하여 인적자원을 관리한다는 것은 쉬운 일이 아니다.

다국적기업의 경영에 대한 조직과 관리, 투자와 재무, 로지스틱스와 마케팅 전략에 관하여 그동안 수많은 연구와 논문이 발표되었어도 기업경영의 근본인 인력문제에 대해서 실증적이거나 이론적으로 연구된 것이 많지 않다.

따라서 다국적기업의 경영전략 가운데 노동관리, 인사의 제 문제에 대한 연구가 필요하다. 기업이 시장을 지향하고 생산, 판매 또는 조달이라는 일련의 전략을 전개할 때 관리자가 의사결정시 선택해야 하는 제 문제 중에서 인사·노동문제는 재무나 조직관리·마케팅 등의 문제와 같거나 그 이상으로 중요성을 가지고 있는 것이다. 즉 해외 생산 공장을 관리하고, 이를

기반으로 국제 마케팅을 원활하게 수행 하려면 대표적인 문제가 현지자회사의 인적자원을 어떻게 관리할 것인가 하는 것이다.

가. 국제인적자원관리의 정의 및 중요성

국제인적자원관리란 국제적 경쟁력, 적응성, 학습능력의 목적을 달성하기 위하여 자율성, 조정능력, 통제력의 결집을 안정시키는 목표를 가진 “다국적 기업에서 인적자원을 획득하고, 배치하고 효율적으로 활용하는 일련의 과정이다” 라고 정의 하였다.

다국적 기업은 두 집단으로 분류할 수 있는데 한 그룹은 국제경쟁력을 갖고 비교우위를 누리는 소수의 세계적 선도 기업군이며 또 다른 그룹은 경쟁에 뒤지고 국제 기업 활동에서 고전을 면치 못하는 기업군으로 명명하였다. 세계적인 선도 기업들의 성공의 열쇠는 리더쉽과 창조적인 국제인적 자원 관리에 있다고 주장하였다. 따라서 각국의 기업들은 과거 어느 때보다도 전 세계적 차원에서 연구개발, 생산, 마케팅 활동 분야의 비교우위를 누리기 위하여 이러한 기능과 활동의 주체가 되는 국제경영자나 그들을 효과적으로 관리하기 위한 국제인적자원관리에 점점 높은 관심과 중요성을 두고 있는 것이다.

전통적인 경영관리는 주로 눈에 보이는 자원 즉 자본이나 기술의 효율적 활용이나 통제가 그 관리의 초점이 되었으나 전략적 경영의 중요성이 증대함에 따라 장기적이고 질적 차원의 기업관리가 강조되고 있다. 이러한 변화는 다국적기업에 있어서 그 중요성이 더욱 크다고 볼 수 있다. 왜냐하면 본사가 갖고 있는 자본이나 고도로 축적된 경영기법과 기술 등을 해외자회사에 효과적으로 이전시키거나 관리하기 위한 유능한 인적자원의 육성과

개발이 이루어질 수 있는 인적자원관리가 요청되기 때문이다.

올 바른 사람을 적합한 직책에 그리고 적시에 배치하는 것은 국제기업성공의 열쇠가 된다고 했으며 실제로 국제 기업 활동의 어떤 문제점이든지 결국은 사람에 의해 발생되거나 사람에 의해 해결되어야 한다고 했다. 이처럼 국제인적자원관리의 중요성에도 불구하고 기존의 연구들은 다국적기업의 활동에 관한 재무, 시장 확보를 위한 마케팅, 새로운 제품 개발, 생산관리 등의 가시적 활동이나 자원의 배분에 관한 것이 대부분이었다. 그러나 이러한 활동의 주체가 되어 전략적 활동을 계획하고 집행하며 통제기능을 수행하는 국제경영자와, 조직전체시스템에 가장 장기적이고 영향을 미치는 인적자원관리에 관한 연구는 다른 분야에 비해 상대적으로 소홀히 다루어져왔다. 결국 자회사를 관리하고 전략을 수립하는데 있어서 가장 핵심적인 역할을 하는 것은 역량 있는 인적자원이며 기업의 국제화추세에 더불어 국제인적자원관리가 자회사의 성과를 결정하는 핵심요인이 될 수 있을 것이다(이정아, 2001).

나. 국내인적자원관리와 국제인적자원관리의 차이

국제인적자원관리와 국내인적자원관리에 있어서 이 둘은 기능상의 차이는 없지만 국제인적자원관리는 인적자원관리의 기본기능인 인력계획, 선발, 채용, 교육훈련, 평가, 임금, 노사관계, 기업 내 의사소통, 등이 국경을 초월하여 다른 나라 지역에서도 실시되고 종업원의 국적도 다양하다는 것이 차이점이다.

다국적 기업과 자회사들의 역할이 증가함에 따라 국제인적자원관리에 대한 중요성은 국내기업보다 해외 진출 기업에 있어 더욱 커진다. 왜냐하면

해외 진출 기업에 있어서 생산과 기술적 자원은 크지만 인적자원이 이런 자원들을 충분히 활용할 수 없다면 생산과 기술적 잠재력은 충분히 발휘되지 못하고 사장되어 결국 경쟁상의 이점을 살리지 못하게 되기 때문이다.

국제인적자원관리가 국내인적자원에 비하여 다양성과 복잡성을 갖는 이유로서 정통적인 인사관리의 기능 즉 인적자원의 확보, 배치 그리고 활용의 단계에 또 다른 두 가지 차원이 추가되기 때문이라고 보고 있다. 새롭게 추가되는 두 가지 측면은 첫째, 서로 다른 국적의 경영자 즉 현지인, 본국으로부터 파견된 경영자 그리고 제3국인을 들었고 둘째, 국제 기업 활동에 개입되는 국가들로서 투자가 이루어지는 현지국 본사가 있는 본국 그리고 노동력이나 자본의 원천이 될 수 있는 다른 국가를 들었다. 이처럼 두 가지 차원이 추가됨에 따라 상호작용의요소가 증가하게 되어 관리의 복잡성과 다양성이 더욱 커지게 되지만 많은 다국적기업의 최고경영자들이 이러한 차이점과 복잡성을 인식하지 못하여 국제기업들이 실패하는 주요원인이 되고 있다(Mogan, 1986). 미국다국적기업들을 대상으로 한 조사에 의하면 근본적인 실패원인은 국제인적자원관리와 국내인적자원관리의 차이점을 인식하지 못한다에 있다고 지적하였다.

이상과 같이 국제인적자원관리는 국내인적자원관리와 다른 방법으로 채택되어져야 한다. 즉, 평가나 대우, 노사관계, 의사소통 등에 있어서 각국의 실정에 가장 적합한 방법을 모색할 필요가 있다. 인적자원관리시스템의 국제비교 연구를 통해 인적자원관리시스템은 정치시스템, 경제시스템, 노사관계시스템, 법적환경, 교육시스템, 인구적체요인, 기술변화, 문화, 등 수많은 요인이 영향을 미친다고 지적하고 있다.

다. 국제인적자원 관리에서 직무만족의 중요성

중국 내 한국기업들은 인사관리의 현지화가 제대로 이뤄지지 않는데다 현지 근로자들의 높은 이직률 때문에 많은 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다. 하여 한국기업이 현지에서 원활한 경영활동을 하고 높은 이직률을 줄이기 위해서는 한국기업 종업원들의 직무만족을 높이는 것이 우선이라고 지적하고 있다.

조직발전을 위한 조직구성원들의 직무만족 없이는 조직몰입이나 이직을 감소시킬 수 없으며 또한 조직의 최종 목표를 달성하기도 어려우며 기업의 국제경쟁력이란 기대할 수가 없다. 이러한 시점에서 다국적기업 현지종업원의 직무만족을 제고시키는 것은 조직의 유효성 향상뿐만 아니라 조직의 발전 및 조직의 목표달성, 기업의 경쟁우위 달성에 필연적이라 할 수 있다.

따라서 본 논문에서는 국제인적자원관리에서 중요한 변수로 등장하고 있는 직무만족을 종속변수로 직무만족에 영향을 미치는 조직공정성과 근무환경을 독립변수로 하여 연구를 진행하였다.

제 2 절 직무만족에 관한 이론적 고찰

가. 직무만족 정의

직무 만족(job satisfaction)에 관한 연구는 1935년 호포크(R. Hoppock)가 연구한 이후, 1976년 로크(E.A. Locke)의 개관 및 비판 사이에 3000건 이상의 연구가 발표되었다. 하지만 이처럼 직무만족이 학자들 사이에서 주

요 관심사가 되어 온 이유는 직무수행자들의 조직에 대한 호의적인 태도로 부터 성과에 커다란 영향을 주리라는 생각과 함께 직무수행자 스스로가 자신이 맡고 있는 직무에 대해 어느 정도의 만족을 느끼고 있는가에 깊은 관심을 갖게 된 것이다.

하지만 많은 연구에도 불구하고 직무만족에 대한 정확한 정의는 아직까지 만족스러운 개념을 찾아보기 어려운 실정이다. 그렇지만 그들 나름대로의 직무만족 정의를 하고 있다.

직무만족(job satisfaction)의 정의는 일반적으로 종업원 자신의 직무와 관련된 직무자체, 임금 동료, 승진기회, 감독, 작업조건 등과 같은 제 근무 조건에 대하여 얼마나 만족하느냐를 나타내는 감정적 표현이다.

H.C.Smith(1955)는 직무만족을 개인적 직무를 통해서 경험되는 모든 감정(호감, 악감)의 통화 내지 균형 상태에서 좌우되는 태도라고 정의하고 있다. B.H.Gilmer(1966)는 직무의 만족 또는 불만족은 자기직무에 대하여 관련요인 및 일반적인 생활에 대하여 가지고 있는 여러 가지 태도의 결과라고 정의하였다. Porter & Lawler(1977)는 직무만족은 실제로 얻은 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도라고 정의 하였다. E.A.Locke(1976)는 직무만족이란 자신의 직무 또는 직무경험을 평가한 결과에서 나오는 즐겁고 긍정적인 정서적 상태라 하였다. McCormick(1980) 등은 직무만족을 태도의 한 범주로 보고 한 개인이 직무에 대하여 가지고 있는 하나의 태도라고 하였다. H.J.Reitz(1981)는 직무만족이란 행동, 정보, 정서의 3요소로서 구성되어 있으며 강도가 다양하고 근원은 개인의 수많은 기능에 의하여 이루어진다고 했다. Beaty(1981)는 직무만족은 종사원의 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로서 개인별로 직무평가에서 얻은 명쾌한 감정적 상태라고 정의하고 있다. Schermerhorn(2000)은 직무만족은 자신의 직무에 대해 긍정적으로

혹은 부정적으로 느끼는 정도로서 조직에 있어 물리적이고 사회적인 상황에 대한 감정적 반응이나 태도라고 정의 하였다. Vecchio(2002)은 직무만족은 직무에 대한 감정적 반응으로써 특히 기대와의 상호작용에 따른 개인적 경험이라고 정의 하였다(이지연, 2006년).

이와 같은 견해를 바탕으로 직무만족에 대한 정의를 종합해 보면 직무만족이란 자기가 속해 있는 조직에서 자신의 직무상황이나 직무행동의 결과에 대해 얼마나 만족하는가 하는 정서적 태도와 마음가짐을 의미한다고 정의 할 수 있다.

<표 2-1> 직무만족에 대한 다양한 정의

학 자	정 의
H. C. Smith (1955)	개인적 직무를 통해서 경험되는 모든 감정(호감,악감)의 통합 내지 균형상태에서 좌우되는 태도
B. H. Gilmer (1966)	직무의 만족 또는 불만족은 자기직무에 대하여 관련요인 및 일반적인 생활에 대하여 가지고 있는 여러 가지 태도의 결과
E. A. Locke(1976)	자신의 직무 또는 직무경험을 평가한 결과에서 나오는 즐겁고 긍정적인 정서적 상태
Porter & Lawler (1977)	구성원이 실제로 얻은 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도
E. S. McCormick(1980)	태도의 한 범주로 보고 한 개인이 직무에 대하여 가지고 있는 하나의 태도
Beaty (1981)	종사원의 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로서 개인별로 직무평가에서 얻은 명쾌한 감정적 상태
Reitz (1981)	행동, 정보, 정서 3요소로 구성되어 있고, 직무에 대한 개인의 느낌이나 감정의 반응
Schermerhorn et al.(2000)	자신의 직무에 대해 긍정적으로 혹은 부정적으로 느끼는 정도로서 조직에 있어 물리적이고 사회적인 상황에 대한 감정적 반응이나 태도
Vecchio (2002)	직무에 대한 감정적 반응으로써 특히 기대와의 상호작용에 따른 개인적 경험

자료 : 이지연(2006), 복지업무관련 공무원의 가치관이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구 p.21의 도표를 수정하여 사용하였음.

나. 직무만족에 관한 주요이론

직무만족을 결정하는 요인도 학자에 따라 다양한 각도에서 시도되고 있다. E. E. Lawler(1974)는 직무수행과정에서 만족이 나타나는 과정을 중심으로 직무만족의 접근방법을 욕구이론, 공정성이론, 2요인이론, 기대이론 등의 네 가지로 구분하였다.

또한 McCormick(1980)은 직무만족의 접근방법을 비교이론(comparison theory), 수단성이론(instrumentality theory), 사회적 영향이론(social influence theory), 공평성이론(equity theory), 2요인이론(two factor theory) 등으로 구분하였다. 한편 A.L. Brophy(1959) 직무만족의 이론들을 욕구이론(need theory), 역할이론(role theory), 자아이론(self theory), 기대이론(expectation theory)으로 구분하였다(홍승만, 2000).

이러한 연구들 중에서 본 연구의 핵심 논점과 관련성이 있다고 생각하는 E.E. Lawler의 직무만족 이론유형에 대해여 살펴보고자 한다.

(1) 욕구이론(need fulfillment theory)

욕구단계 이론은 A.H. Maslow가 자신의 임상경험관찰을 토대로 발표한 이론이다. 인간의 욕구가 계층을 형성하고 있으며 고차 욕구는 저차 욕구가 충족될 때 동기부여요인으로서 작용한다는 점을 가정하고 있다. 이와 같은 가정 하에 ①생리적 욕구(physiological needs) ② 안전욕구(safety needs) ③ 사회적 욕구(social needs) ④ 존경 욕구(esteem needs) ⑤ 자아실현 욕구(self-actualization needs)의 5단계로 분류하고 있다.

(2) 공정성 이론 (equity theory)

공정성이론은 공평성이론 또는 형평성이론이라고 하는데 G.C. Homans와

P.M.Blau의 분배공정성 이론과 L.Festinger의 인지부조화(cognitive dissonance)이론을 기반으로 하여 전개한 이론이다.

이 이론은 일반적으로 자신의 직무성과와 타인의 직무성과를 비교하는 과정에서 일반적으로 공정성과 불공정성을 느낄 수 있다는 전제에서 전개되고 있다.

공정성이란 자신이 투입한 투입가치와 투입의 결과로 나타난 산출가치가 서로 동등한 것을 말한다. 여기서 투입요소들은 연령, 성별, 근무연수, 교육수준, 직무달성도, 노력, 기술, 비용, 시간 등을 말하며 성과(산출)요소들은 부가적 급여, 지위, 자기실현, 보상, 승진, 인정, 성취 등을 의미한다.

공정성 이론의 핵심은 사람들의 행위가 타인들과의 관계에서 공정성을 유지하는 쪽으로 동기가 부여된다는 것이다. 이 모형은 기본적으로 첫째, 모든 사람은 자신의 투입가치에 대한 산출가치가 동등할 때 공정성을 지각한다. 둘째, 공정성을 지각할 때 경제적, 사회적, 심리적, 법률적, 정치적 및 관리적으로 타인과 비교한다. 셋째, 불공정 할 경우 이를 해소하기 위해 행동을 적극적으로 추진한다는 것 등을 전제로 하고 있다. 따라서 불공정성을 느끼면 심리적으로 긴장감과 불안감을 갖게 되고 바로 이러한 불안감을 해소시키려는 과정에서 개인의 동기와 행동이 이루어지게 된다.(장퇴, 2006)

(3) 2요인 이론(two-factor theory)

이 이론은 Herzberg에 의해서 주장되었으며 Herzberg는 직무만족에 대한 연구에서는 상호 독립된 두 종류의 상이한 욕구의 범주가 있으며, 이것은 각기 다른 방법으로 인간행동에 영향을 준다. 인간은 자신의 직무에 불만이 있을 경우 직무환경에 관심을 갖게 된다. 환경에 대한 욕구는 곧 직무에 대한 욕구 불만을 예방하는 기능을 담당한다.

만족과 불만족은 단일 연속체상의 양끝에 있는 것이 아니라, 별개의 독립차원으로서 직원이 직무에 불만을 느낄 때는 그들이 일하고 있는 환경이 문제가 아니라, 별개의 독립차원으로 서 직원이 직무에 불만을 느낄 때는 그들이 일하고 있는 환경이 문제가 되었으며, 직무에 만족을 느낄 때는 직무자체, 즉 내용에 관심을 갖는다는 것을 발견하고 이를 위생요인(불만요인)과 동기 부여요인(만족요인)이라고 하였다. 즉 위생요인(직무환경)은 감독, 사회정책과 관리, 작업조건, 보수, 개인 상호관계, 승진, 지위 등이다.

이러한 제 요인은 모두 직무자체의 본질적인 것이 아니라 직무수행상의 작업환경 및 작업조건에 관계되는 요인들이다. 그러므로 위생요인은 생산능력을 증대시킬 수 있는 것은 아니며, 단지 작업계약요인에 의한 작업수행상의 손실을 막을 수 있을 뿐이다.

동기요인(직무내용)은 성취감, 안정감, 보람 있는 직무(직무내용), 성장과 발전, 도전감, 책임감, 자아실현 등이다. 이러한 동기부여요인은 직무에 대한 만족감을 주고, 그 결과 생산능력의 증대에 기여한다. 즉 이러한 동기부여요인이 충족되면 만족감을 갖게 되고 동기부여를 하게 되어 생산성이 증대된다.

불만요인의 제거는 소극적이며 단기적인 효과를 가질 뿐인데 반하여 만족요인을 크게 하는 것은 적극적이며 장기적인 효과를 가진다는 의견을 제시하였다.

따라서 위생요인을 충족시켜 줌으로서 불만을 해소하고, 동기부여요인을 충족시켜 줌으로서 만족감을 부여하며, 사기를 높여 생산성을 높일 수 있도록 하여야 할 것이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 동기요인은 태도라든가 업적향상에 큰 영향력을 갖고, 위생요인은 어떤 개선향상을 가져오는 것은 아니지만, 주로 개인의 불만족을 방지해 주는 효과를 가져다준다(곽진상, 2002).

(4) 성취동기이론

McClelland(1970) 성취동기이론(achievement motivation theory)에서 성취욕구, 기업적 활동량 및 특정문화에서의 경제성장의 결과 사이에는 상호관련성이 있다는 가정을 설정하고 경제적으로 미개발 된 사회에서 입증된 바 있는데, 특정 사회수준의 성취욕구의 강도를 측정함으로써 경제적 성장률에 있어서 이 사회를 규정지을 수 있다고 가정했다.

성취욕구(need for achievement)는 경쟁자 또는 내재적인 표준을 능가하려는 욕구의 형태이며 권력욕구(need for power)는 타인을 제압하는 위치에서 통제하는 영향력을 행사하려는 욕구 형태이며 소속욕구(need for affiliation)는 친분관계를 유지하는 온정적인 욕구형태이다.

이들 욕구에 대한 강도에 있어서는 권력욕구, 성취욕구 그리고 친화욕구의 순으로 나타남으로써 사회적인 욕구보다는 자기존경과 자기실현의 욕구를 더 많이 가지고 있음을 의미하며 이는 곧 조직구성원의 모티베이션에 있어서는 그가 갖는 권력의 의지나 성취에 대한 도전을 중요시 함을 의미한다.

특히 성취동기는 일의 성취와 커다란 관련을 갖기 때문에 이것이 조직유효성에 대해서 갖게 되는 의의는 매우 크며 친화욕구에 지나치게 낮은 관심은 조직의 협동에 불리한 결과를 초래할 것이므로 이들도 적절히 조절해야 한다. 이 이론에서는 조직구성원의 일정한 성취를 달성했을 때, 인정과 보상을 즉시 제공 할 것을 강조하며 구성원이 갖는 기초적 동기를 전연 도외시 했다는 점에서 한계를 갖고 있다.

이상과 같이 여러 학자들이 이론을 통하여 직무과정의 형성과정과 그 영향 요인을 검토해 본 결과 많은 요인 중에서 어느 정도 공통적인 요인이 있음을 알 수 있다. 직무만족요인은 여러 영향요인에 의하여 형성되기 때문에 이 영향요인을 무엇으로 할 것인가가 중요하며 직무요인의 상대적인

중요성은 조직이 처해있는 상황이나 대상에 따라 달라질 수 있다. 직무만족에 영향을 미치는 요인은 업무환경과 직업의식, 보수 및 승진, 성취감 등의 상관계로 이해되며 직무는 직무구성 요인에 대한 만족도로 나타나게 된다(김영성, 2006).

다. 직무만족의 영향요인

직무만족에 영향을 미치는 요인들에 대해 연구는 많은 학자들에 의해 계속되어 왔다. 어떤 요인들이 직무만족에 영향을 미치는가를 파악하는 것은 경영자들에게 현실적인 지침을 제공해줄 수 있기 때문이다. 직무만족에 대한 대표적인 영향요인들을 시대별로 살펴보면 다음과 같다.

직무만족의 연구 초기에 Jurgenson(1947)은 직무만족에 영향을 주는 요인으로 안전, 승진, 인정, 조직, 봉급, 감독, 근무시간, 근무조건, 및 복리후생 등을 들고 있으며, Herzberg(1959)는 직무만족 영향요인으로 성취, 인정, 직무 그 자체, 책임, 성장 등을 들고, 직무불만족 요인으로 회사의 정책과 관리, 감독, 작업조건, 대인관계, 임금, 지위 등을 제시하였다. Vroom(1964)은 감독, 직무집단, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 작업시간 등을 들고 있다. Gilmer(1966)는 안정성, 승진, 임금, 직무의 본질적 측면, 감독, 직무의 사회적 측면, 의사소통, 작업환경, 복리후생 등 9가지로 분류 제시하였고 Poter & Lawler(1968)는 직무만족의 영향요인으로서 직무자체와 관련하여 임금과 승진기회, 회사의 정책, 조직의 권한과 구조를 제시하고, 작업환경과 관련하여 상사의 감독스타일, 참여적 의사결정, 작업집단의 규모, 동료와의 관계, 작업조건을, 직무내용과 관련하여 직무의 범위, 역할의 중요성과 갈등을, 그리고 개인적 특성과 관련하여 연령, 재직

기간, 성격, 인성 등을 제시하고 있다(이지연, 2006).

1970년대에 제시된 직무만족에 대한 영향요인으로서 이후 직무만족에 관한 연구의 근간이 된 Locke의 연구를 들 수 있다. Locke(1973)는 직무자체, 임금, 승진, 인정, 감독, 동료, 작업, 환경, 복리후생, 경영방침 등으로 분류하였다.

한편, 1980년대에는 Porter & Steers(1983)는 직무만족에 영향을 미치는 요인으로서 조직적 요인, 직무 환경적 요인, 직무 내용적 요인, 개인적 요인 등을 들었는데 첫째, 조직적 요인은 한조직의 모든 종업원에 적용되는 변수로서 여기에는급여와 승진기회, 회사정책과 절차, 조직구조의 세 가지가 있다. 둘째, 직무환경요인은 작업집단을 구성하는 변수들로서 감독 스타일, 참여적 의사결정, 작업집단규모, 동료작업자와의 관계, 작업조건 등이 있고 셋째, 직무 내용적 요인으로는 직무범위, 역할 모호성, 역할 갈등의 두 요인이 특히 많은 영향을 미친다. 마지막으로 개인적 요인으로는 개별 종업원의 특성을 나타내는 것으로 연령과 근속, 퍼스낼리티와 같은 요인들이 있다.

1990년대에 들어서서 Judge & Locke(1993)는 직무만족의 영향요인으로 과거와 비교한 현재의 임금, 내재적 요소, 연봉, 야망, 교육수준은 작업시간 등을 선정하여 실증연구를 실시한 결과, 연봉, 야망, 내재적 요소가 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이중에서 내재적 요소와 연봉은 직무만족에 긍정적인 영향을, 야망의 경우에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

앞서 살펴 본 직무만족에 영향을 미치는 요인을 연구한 학자들의 견해를 표로 정리하자면 <표 2-2> 와 같다.

그러나 대체적으로, 직무만족에 영향을 주는 요인은 크게 내재적 요인과 외재적 요인으로 분류 하였으며, 직무만족은 이들 요인간의 상호작용의 결

과라는 것을 이해 할 수 있다. 즉, 내재적 요인은 직무상의 직권의 크기, 성취감, 책임, 동료와 같은 요소이고, 외재적 요인은 승진가능성, 봉급, 회사정책, 작업조건과 같은 요소이다. 따라서 본 연구에서 선행변수로 조직 공정성과 근무환경이 직무만족에 영향을 줄 것인지에 초점을 둘 예정이므로 조직공정성의 분배공정성과 절차공정성, 근무환경의 근무여건, 인간관계와 직무스트레스가 직무만족에 어느 정도 영향을 미칠 것인지 측정하도록 하겠다.

<표 2-2> 직무만족 영향요인들

학 자	영 향 요 인
Jurgenson(1947)	안전, 승진, 인정, 조직, 봉급, 감독, 근무시간, 근무조건, 및 복리후생
Herzberg(1959)	성취, 인정, 직무 그 자체, 책임, 성장
Vroom(1964)	감독, 직무집단, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 작업시간
Gilmer(1966)	안정성, 승진, 임금, 직무의 본질적 측면, 감독, 직무의 사회적 측면, 의사소통, 작업환경, 복리후생
Poter & Lawler(1968)	직무자체-임금과 승진기회, 회사의 정책, 조직의 권한과 구조 작업환경-상사의 감독스타일, 참여적 의사결정, 작업집단의 규모, 동료와의 관계, 작업조건
Locke(1973)	직무자체, 임금, 승진, 인정, 감독, 동료, 작업, 환경, 복리후생, 경영방침
Porter & Steers(1983)	조직적 요인- 급여와 승진기회, 회사정책과 계획, 조직구조 직무 환경적 요인- 감독 스타일, 참여적 의사결정, 작업 집단 규모, 동료작업자와의 관계, 작업조건 직무내용적 요인- 직무범위, 역할, 역할 모호성, 역할 갈등 개인적 요인- 연령, 근무 연수, 성격
Judge & Locke(1993)	과거와 비교한 현재의 임금, 내재적 요소, 연봉, 야망, 교육수준, 작업시간

자료 : 김진우(2006) 근로가치관이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구
p.30의 도표를 수정하여 사용하였음

제 3 절 조직공정성

가. 조직공정성

조직구성원들이 조직생활의 과정에서 공정하게 대우를 받고 있는가에 기초를 두고 있는 조직공정성이론은 심리학에서 Homans가 ‘사회행동(Social Behavior)’이라는 저서에서 최초로 ‘분배정의(distributive justice)’라는 용어를 사용한 이래로 Adame는 형평이론으로 분배정의에 심리학적 이론을 체계화하였고 Walster는 형평이론을 적용할 수 있는 현상의 범위를 확장시켰으며, Lemer는 형평원칙만이 유일한 분배원칙이 아님을 주장하면서 형평, 균등, 필요와 같은 세 가지 원칙을 주장함으로써 그 이론을 확장하여 연구하였다(이중준, 최의봉, 2000).

이러한 조직공정성(Organizational Justice)이란 조직 내에서 실시되고 있는 모든 제도 및 의사결정이 어느 정도 공정하게 실시되고 있는가에 대한 조직구성원의 지각을 말한다(이철주, 2006). 조직공정성 이론은 조직 내에서 성립되는 공정성이 조직의 기능과 조직구성원의 태도 및 행동에 많은 영향을 미친다고 주장하고 있다.

일반적으로 조직공정성이란 조직 내에서의 공정성의 역할, 즉 이는 분배공정성(DJ: Distributive Justice)과 절차공정성(PJ: Procedural Justice)으로 구성되며 분배공정성은 의사결정의 과정을 거쳐 최종적으로 지급되는 임금, 승진, 조직 내에서의 인정 등의 결과물에 대한 분배와 관련하여 조직구성원들이 느끼는 공정성의 지각정도를 의미한다. 반면에 절차공정성은 보상이 결정되는데 사용된 수단에 대해 지각된 공정성을 말한다(Folger & Konovsky, 1989). 이러한 지각된 공정성의 인식이

직무만족, 조직몰입, 이직의도, 결근에 미치는 방향과 관계된다.

조직공정성은 분배공정성과 절차공정성으로 구분한다.(Greenberg, 1987) 하지만 최근에는 두 요인 모형의 이론적, 경험적 타당성에 의문이 제기되면서 구성원의 태도에 대한 공정성의 영향을 재검토하는 연구가 활발히 이루어지고 있다. 이러한 관점에는 상호작용적 공정성으로 개념화되고 있다. 상호작용적 공정성은 조직의 절차가 행해지고 의사결정이 전달되는 과정에서의 대인 관계적 공정성을 의미한다(이병열, 이용희, 2006).

이와 같이 일부 연구에서는 상호작용 공정성을 공정성의 하나의 독립된 요인으로 간주하지만, 또 다른 연구에서는 상호작용 공정성과 절차적 공정성을 개념 간구성적 중복성이 너무 크고, 상관관계가 매우 높게 나타나고 있어 별개의 요인으로 구분하기가 어렵다고 주장하고 있다(Mansour-Cole & Scott, 1998; Skarlicki & Latham, 1997; Niehoff & Moorman, 1993). 그리고 본 연구의 또 하나 변수 근무환경의 하위변수 인간관계와 공선성이 존재함으로 상호작용을 제외하고 분배공정성과 절차공정성의 두 요인으로 조직공정성을 개념화하여 연구모형을 설정하였다.

(1) 분배공정성

분배공정성(distributive justice)이란 포괄적으로 조직이 보유한 자원, 협소하게는 조직의 보상과 관련하여 그와 같은 자원이나 보상의 배분결과에 대하여 지각되는 공정성으로 정의된다.(Price & Mueller, 1986)

이러한 분배공정성의 개념은 Adams(1965), Walster(1976), Lerner(1977) 등의 연구를 통해 더욱 발전하였다. 형평이론은 정교화 됨으로써, 공정성을 본격적인 연구를 할 수 있는 토대로 마련하였다. Adams의 공정성 이론은

전통적인 공정성 설명 개념인 분배공정성을 다루고 있으며, 이 이론에 의하면 종업원들이 작업에서 공정하게 대우받고 있는지 아닌지를 그들 자신의 평가수준에서의 평가비율과 다른 사람의 투입 대 산출 비를 비교함으로써 결정한다고 하였다(박찬일, 2007). 한편, 1970년대에 들어 Walster와 동료들은 Adams의 이론을 일부수정 하였는데, Adams의 기본명제를 네 가지로 수정하였고, 인간은 자신이 불공정한 관계에 처하게 되면 심리적 긴장을 하게 되고, 불균형이 클수록 더 큰 긴장을 하게 되며, 과소지급의 경우는 분노를 느끼게 되며, 반대로 과다지급을 인식한 경우는 죄책감을 느낀다는 것이다. 그들은 개인의 이익 극대화, 형평원칙의 근원으로서의 사회에 대한 강조, 다양한 관계들에서의 불균형에 대한 반응의 강조 등을 결합한 논리적으로 연관된 명제를 발전시키고자 노력하였다(이희자, 2006). Lerner(1976)는 형평원칙만이 유일한 분배의 법칙은 아니라고 하면서 형평, 균등, 필요라는 세 가지의 분배원칙으로 공정성 동기모형(justice motive model)을 제시하였다. 그는 여러 상황에 모두 알맞은 단 하나의 분배원칙은 존재하지 않으며, 조직구성원들이 서로를 어떤 관계로 지각하느냐에 따라 분배원칙이 각기 다르게 작용한다고 주장하였다. Adams의 방응적 접근과 Lerner의 예상적 접근은 성과 분배의 공정성에 초점을 두었으므로 일반적으로 분배공정성이라 불리고 있다. 이들의 개념은 1960년대 보상 분배와 관련하여 주목을 받았지만, 최근에 와서는 임금 계획이나 임금 협상 그리고 고충처리에 관한 문제가 어떻게 관리되고 있는지에 대한 의문이 제기되면서 그 의미가 조금씩 퇴색되고 있다. 그 결과 조직 이론가들은 의사결정의 규칙 및 과정에 대한 공정성을 다루는 절차공정성이란 이슈에 대해 관심을 가지게 되었다(배정일, 2001).

(2) 절차공정성

1970년대 중반 이후 절차공정성 이론은 사회심리학자인 Thibaut & Walker에 의해 본격적으로 시작되었다. 그들은 재판과정에 피고와 원고, 그리고 제3자로서의 판사라는 세 당사자와 두 가지 통제 유형에 의한 가상의 법적 분쟁의 해결절차에 대한 사람들의 반응을 연구하여 절차공정성의 연구를 이끌어 내는데 공헌을 했다. 그리고 Leventhal은 Thibaut & Walker의 연구를 계승하여 절차공정성의 정의를 구체화하였다.

Thibaut & Walker(1975)는 다양한 분쟁해결 절차들을 분쟁당사자들에게 주어지는 통제(control)의 유형들을 조사하여 분쟁해결 절차에 있어서 두 가지의 통제 유형이 존재한다고 가정하였다. 그 하나는 과정통제(process control)로서, 증거를 제시하고 변론을 벌이는 동안 행사할 수 있는 통제를, 다른 하나는 결정통제(decision control)로 결과의 판정에 영향을 미칠 수 있는 통제를 의미한다. 그들은 전자를 절차정의, 후자를 분배정의로 개념화하였다(김명언, 이현정, 1992).

그 일례로 피고의 법정 공정성 지각을 조사하여 분배공정성이 분배결과의 만족에 관련되고, 피고의 재판 시스템에 대한 평가는 절차공정성으로만 예측되었다는 결과를 알아내었다(Tyler, 1984).

결국, Barret Howard와 Tyler는 절차가 작업을 포함하는 다양한 공정성을 지각하게끔 하는 주요한 결정요인이라는 것을 알아내었다.

이후에 이루어진 연구에서는 재정서비스회사의 종업원들을 대상으로 연구한 결과, 조직몰입은 절차공정성의 지각에 의해 결정되는 반면에 임금만족은 절차와 분배 모두 결정요인 이었음을 알아내었다.

절차공정성을 "결과를 획득하는데 사용된 기준이나 과정을 공정하다고 지각하는 정도"라고 절차공정성의 개념을 정의하였다(Leventhal, 1980).

그에 의하면 몇 가지 결정 요인을 제시하였다.

- ① 절차가 사람과 시간에 대해서 일관성이 있는가? (consistency)
- ② 절차가 편견으로부터 독립적인가? (bias-suppression)
- ③ 절차가 정확한 정봉에 기초하고 있는가? (accuracy)
- ④ 절차가 잘못된 결정을 수정할 기회를 허용하는가? (correctability)
- ⑤ 절차가 관련된 모든 사람의 관심을 고려하였는가? (representativeness)
- ⑥ 절차가 사회의 공유된 윤리기준에 부합하는가? (ethicality)

최근에 절차공정성이 세 가지 측면에 대한 증거를 발견하였다.(Tyler, 1989)

- ① 의사결정자가 보여주는 중립성의 정도 (neutrality)
- ② 의사결정자의 의도에 대한 신뢰의 정도 (trust)
- ③ 의사결정자가 결정과 관련된 사람들의 권리를 존중하는 정도 (respect)

이 세 가지 형태의 고려는 결정이 절차적으로 공정하게 이루어지기 위한 중립적인 특성이다. 즉 다시 말하면 절차공정성은 자원의 분배와 할당을 위해 사용되는 절차와 과정에 관한 것이다 라고 말할 수 있다(박찬일 2007).

제 4 절 근무환경

가. 근무환경

조직체계의 환경은 내부 환경과 외부환경으로 구분 할 수 있으며 내부 환경은 조직분위기를 말하는데 조직체가 주어진 환경과 적응과정에서 조직체 특유의 성격을 갖게 되는 것을 말한다. 외부환경은 내부 환경을 제외한 모든 환경을 의미하며 조직의 연구방법과 관점에 따라 과업환경, 일반 환경, 인식적 환경으로 분류된다.

환경이란, 조직의 성과에 영향을 미치는 기관이나 제 세력으로 구성된 것으로서 조직이 직접 통제할 수 없거나 거의 통제할 수없는 것이라 하였다. 전체영역 가운데서 조직을 대표하는 하위 영역을 제한 나머지 영역이 조직의 환경에 속한다고 하였다. Miles의 이 같은 주장은 조직 환경을 간단하게 확인하는 방법으로 제시된 개념에 속하며 이것은 마치 어느 부분을 뺀 나머지를 통해 존재인식을 하려는 잔여범주(residual category)식 접근 방법에 속한다(김영성, 2006).

환경은 현대 사회에서 중요한 쟁점으로 부각되기 시작한 개념으로 조직을 개방체계로 정의하는 입장이 두드러지면서 조직과 환경의 상호작용이 중시되기에 이르렀다. 환경은 조직을 역동적으로 만들어 줄 뿐 아니라 사회 체계의 변형을 가져올 만큼 중요한 위치를 차지하고 있다. 인간은 환경에 의해 지배되고 자신의 성격은 그가 살고 있는 환경의 영향을 받게 되어 있다. 이러한 환경은 교육의 자극요소라고 볼 수 있고 문화적 요인이라 볼 수도 있다. 이러한 요인들은 인간의 인격형성과 지능의 성숙에 많은 영향을 주고 있으며 초기 어렸을 때 사회적 경험의

질이 나중의 사회적 성공과 실패에 영향을 준다고 주장 하였다.

이처럼 학자들의 환경에 대한 정의는 다양하며 어떤 학자들은 조직의 전체 또는 부분에 영향을 미칠 가능성이 있는 조직 경계 밖에 모든 요소라고 정의 한다(Daft, 1986).

환경을 조직의 상황변수로 파악한 연구자들 가운데 대표적인 인물과 환경에 관한 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

Burns와 Stalker는 여러 실증적 검증에 따라 지지를 받고 있으며 영국과 스코틀랜드의 20개의 산업조직을 대상으로 조직구조와 관리행동이 상이한 환경조직에 따라 어떻게 달라지는가를 연구하였다. 그의 연구 결과에 따르면 관리자들과의 면담조사 및 자신들의 직접적 관찰을 통하여 얻어낸 결과는 동태적 환경 아래서 경영활동을 전개하고 있는 조직들의 조직구조 유형은 안정적인 환경아래서 경영활동을 하고 있는 조직구조와는 분명히 다르다는 것이라 하였다. 이 두 가지 유형의 조직구조를 각각 유기적 조직구조와 기계적 조직구조라 하였다.

Emery.Trist(1971)는 복잡성과 변화율을 중심으로 환경을 4가지로 구분하였으며 이 유형은 조직이 각자 어떤 환경에 처해 있는지를 보다 구체적으로 알아내는데 유용할 뿐 아니라 조직이 환경에 적응하고 전략을 세우는데 도움을 주고 있다. 4가지유형 구분은 다음과 같으며 제1유형에서 제4유형으로 갈수록 복잡성이 높고 변화속도도 빠르다.

제1유형은 평온.무작위적 환경(placid-randomized environment), 제2유형은 평온.집합적 환경(placid-clusterd environment), 제3유형은 교란.반응적 환경(disturbed-reactive environment), 제4유형 격변적환경(rurbulent-field environment)이라고 구분하였다.

"인지(지각)"라는 개념을 사용하여 환경의 불확실성을 연구하고 환경의 불확실성의 두 개의 차원, 곧 정태성-동태성차원(static dynamic-dimension)과 단순성-복잡성 차원(simple-complex dimension)으로 분할될 수 있음을 밝혔다.

이 두 차원은 의사 결정자들에게 적어도 그들의 인지문제에 있어서 불확실성이 어느 차원에서 발생하는가를 파악하도록 하는데 도움을 준다 (곽진상, 2002).

(1) 근무여건

근무여건의 개념은 임금과 근로시간 및 기타 근무조건을 의미한다. 작업장의 물리적 환경(환기, 조명, 공간) 작업수행에 사용되는 작업도구와 시설, 적정 작업량 및 근무수행에 부수되어 제공되는 보상의 양과 질을 포함시킨다. 따라서 직무내용의 특성 즉, 반복적인, 다양한 기술이 필요한가, 곤란한가, 독창성이 필요 한가 등 직무의 특성은 직무자체에 포함시킴으로 근무조건과 구분한다.

근무여건을 임금제도와 근무시간, 복리후생의 측면으로 구분할 수 있다(정의순, 1980). 특히 복리후생은 "노동력 유지배양 또는 노동력 재생산 확보를 위한 모든 시설을 의미하는데, 예컨대 안전, 보건, 교육 구제, 위안 등 노동력 보전을 위한 일체의 시설을 포함 한다"고 정의하였다. 따라서 복리후생의 적절한 운영은 종사자의 근무의욕감과 안정감, 적극적 참여 등이 향상되고, 불만원인의 제거, 운영자의 관계 개선 등의 긍정적인 효과를 기대할 수 있다. 근무여건을 정확하게 개념정의하지는 않았지만, 근무여건(또는 근무조건)에 대해 노동시간과 노동일수, 임금수준을 통해 측정하였다.

근무여건을 좀 더 포괄적으로 개념화하기 위해서 근무여건을 수단으로 보고 목표는 직무성취로 규정해야 할 것이다. 따라서 근무여건이란 종사자가 책임을 지고 담당하는 업무를 통해서 달성하고자하는 직무의 목표성취에 직접 혹은 간접적으로 미치는 모든 인적, 물적 및 환경적 요인이라고 정의할 수 있을 것이다(박주현, 2006).

(2) 인간관계

인간관계란(human relation)란 사회적 사건을 발생하게 하는 관계를 말한다. 다시 말하면, 사회적 사건은 인간관계에 의하여 형성되어 발생하게 되는 것이다.

조직 내 조직구성원들 간의 인간관계는 개인 조직 및 조직에 있어서 매우 주요한 측면을 갖는다. Weber의 관료제이론에 의하면 조직의 운영이나 조직 내 직원들의 직무수행이 엄격하고 체계적인 규율과 통제의 원리 하에서 비인격적(impersonal)이며 공적(formal)상하관계에 의해 이루어져야한다는 점을 강조한다. 그러나 실제의 조직운영이나 조직 내 개인들의 직무수행이 정적이며 인간적 유대관계 하에서 더 효과적으로 이루어짐을 알 수 있다.

V.A. Thompson 에 의하면 조직은 원래 일반적인 기계와 마찬가지로 도구적인 특성을 갖는 즉, 잘 짜여진 설계에 의해 운영되는 인공적 측면(artificial aspects)과 다양한 조직 내 구성 요소들 간의 상호 유기적 결합으로 형성된 초기의 설계과정에서 의도하지 않았던 자연발생적 요소(natural elements)를 동시에 갖고 있다고 한다. 그리고 그는 조직이 인공적 측면과 자연적 측면을 동시에 갖고 있기 때문에 조직의 문제해결과 관련하여 조직설계자가 의도하지 않았던 자연 발생적인(spontaneous) 인간관계측면의 중요성을 강조하고 있다.

이상에서 언급된 것처럼 조직의 운영이나 개인의 직무수행과정에서 개인 간의 대면 적 인간관계가 자연적으로 형성되고 조직 내 인간관계의 중요성을 알 수 있다. 그리고 일반적으로 조직 내 인간관계는 반드시 존재하는데 주로 동료, 상사 및 부하와의 관계가 원활하지 않을 때 발생한다고 볼 수 있다(백경남, 2006).

조직 내 개인 간의 인간관계나 상사, 부하간의 인간관계가 원활 하거나

원활하지 못 할 때 개인에게 심리적 스트레스가 가져오거나 즐거움을 가져와 이는 곧 직무에 대한 만족과 불만족을 야기한다.

문혜영(1990)의 종합병원 간호사의 동기부여와 직무만족에 관한 연구에 의하면 인간은 욕구를 달성하기 위한 열망에 동기가 형성되고 이러한 욕구들이 개인 및 개인이 소속한 집단의 조직구성원간의 관계에 따라 차이가 있는 것으로 나타났다. Murry.H의 연구에 의하면 동기부여란 구체적으로 조직의 목표달성을 위해 협동하도록 보수, 승진, 직무의 안정성, 노동조건, 직장 내 인간관계 등의 욕구나 소망을 만족시킴으로써 적극적으로 일에 종사할 의욕을 갖게 할 수 있다고 보고 하였다(김성년, 2006).

(3) 직무스트레스

(가) 직무스트레스의 개념

스트레스란 환경의 변화에 대한 반작용으로 발생하는 신진대사의 증대, 혈압, 심장 박동수, 호흡횟수, 근육에 공급되는 혈액량의 증대를 가져오는 생리적 변화와 긴장, 걱정 및 주의력의 증대 등을 가져오는 심리적 변화를 말한다. 그리고 스트레스는 외부요구에 반응하여 일어나는 감정상태, 신체적 반응, 그리고 관련된 생각의 복합적 양상을 말한다. 스트레스는 사람들이 직면하는 상황이 어느 정도 위협적인가, 이러한 잠재적 위험이나 요구가 어느 정도 자신의 통제를 벗어나는가를 사람들이 지각하는 정도에 따라 나타난다.

개인의 기술, 능력, 직무요구의 부적합 그리고 지구순환에 의해 제공되는 개인의 욕구와 부적합이 스트레스라고 하였다. 직무스트레스란 극단적인 또는 유해한 특성을 지닌 작업역할에서의 요구로 정의하고, 극 단성 또는 유해성이 직무불만과 같은 가벼운 효과만을 일으키는 다른 직무 특성과

구별된다고 하였다(Gupta & Beehr, 1979).

(나) 직무스트레스 요인

스트레스란 생체에 가해지는 여러 상해 및 자극에 대한 체내에서 일어나는 비 특이적인 반응이다. 이러한 스트레스를 야기 시키는 것을 스트레스의 영향요인 또는 스트레스 원(stressor)이라고 한다. 어떤 단일한 스트레스 원인이 스트레스를 일으킬 수도 있지만, 보통 스트레스로 진전될 경우에는 다양한 방식으로 여러 스트레스원이 사람들에게 압력을 행사한다. 사람들이 겪는 스트레스의 주요 원인은 쉽게 조직외적 요인과 조직적 요인 그리고 집단적 요인과 개인적 요인으로 나눌 수 있다.

조직외적 스트레스원은 사회, 기술적 변화, 가족문제, 이주문제, 경제적, 재정적 상황, 인종과 사회적 계층문제 및 거주지나 지역사회 상태 등이 포함된다. 점차 조직외적 요인들이 스트레스에 지극히 중요한 영향을 미친다는 인식이 확대되고 있다.

조직적 스트레스원은 조직 외에서 발생하는 잠재적 스트레스 요인을 제외한, 조직 그 자체에 연관된 스트레스 요인을 말하며 조직정책, 구조, 근무조건상태, 절차 등의 요인으로 분류할 수 있다. 집단적 스트레스 원천은 집단응집력의 결여, 사회적 후원의 결여, 개인 내, 개인 간, 집단 간 갈등 등의 세 가지 분야로 분류할 수 있다.

개인적 스트레스 원으로는 첫째, 역할 특성으로 역할갈등, 역할모호성과, 업무과소나 과중을 포함한다. 둘째, 개인적 특성으로 개인 차이에 의한 스트레스, 능력, 및 경험 등에 의하여 받는 스트레스를 들 수 있다. 셋째, 생활환경의 충격과 경력의 변화 등이다(오승철, 정수용, 2007).

복잡 다양한 환경조건하에서 스트레스를 야기하는 상황들이 갖는 특징을 찾아낸다는 것은 쉬운 일이 아니다. 특히 조직 내의 직무스트레스 원천에

대한 논의는 학자들에 따라 조금씩 차이는 있지만 내용면에서는 대동소이하다.



제 III 장 가설 도출 및 연구 모형

제 1 절 중국 내 직무만족

국내기업이 중국 진출이 가속화 되면서 중국 내 현지인 노무관리가 중요한 과제로 등장하고 하고 있다. 중국 진출 기업들이 인사관리가 제대로 이루어 지지 않아 높은 이직률의 어려움을 겪고 있다. 하여 높은 이직률을 줄이기 위해서는 종업원들의 직무만족을 높이는 것이 우선이라고 지적하고 있다. 직무만족의 중요성은 직무만족이 강한 종업원일수록 높은 직무수행 및 적응능력, 조직의 요구에 대한 수용 조직몰입 그리고 낮은 사기, 결근율, 이직율을 낳고 또 이것들이 결국에는 조직의 생산성과 목표달성에 긍정적인 결과를 가져온다. 때문에 직무만족을 중국 진출 한국 기업을 연구하는 종속 변수로 설정하였다.

그리고 지금까지의 직무만족에 영향을 미치는 변수들은 <표 2-2>에서 보여주는 것처럼 많이 연구 되어 왔다. 본 연구에서는 연구자가 직무만족에 영향을 미치는 독립변수를 설정하는데 중국 사람들의 문화특성과 가치관을 고려하여 조직공정성과 근무환경이 직무만족에 큰 영향을 미칠 것이라 생각하여 독립변수로 설정하였다.

중국은 사회주의 국가로서 주인의식과 평등, 공정 의식이 강한 중국 사람들의 문화적 특성을 보면 한국기업의 조직공정성의 정도는 종업원의 직무만족에 큰 영향을 미칠 것이고 외자 기업으로써 근무여건이 국내기업보다

좋은 것이다 라는 현지인들의 인식과 한국 사회에서 잘 알려져 있는 중국의 “판시” 라는 인간관계가 회사동료, 상사들과의 좋고 나쁨은 직무만족에 큰 영향을 미칠 것이고 근무시간 초과, 노동 강도, 문화적 차이 등으로 종업원들에게 가져오는 스트레스가 직무만족에 큰 영향을 미칠 것이다. 그리하여 회사의 근무환경은 직무만족에 큰 영향을 미칠 것이다.

제 2 절 가설 설정 및 연구 모형

가. 조직공정성과 직무만족 가설 도출

조직공정성과 직무만족의 관계를 보면, 조직구성원들이 불공정한 대우보다 공정한 대우에 대하여 더 호의를 가지고 반응할 것이라는 가정은 합리적이고 경험적인 생각이다. 실제로 심리학 이론들은 개인의 행복과 만족에 대한 기본적인 요구로서 공정성의 중요성을 강조하고 있다. 조직공정성이론에서도 앞에서 검토한 바와 같이 분배공정성과 절차공정성 모두 직무만족과 상관관계가 있다는 것이 일반적으로 인정되고 있다. 그러면 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향은 어떠한 것인가를 살펴보자.

Dittrich와Carrell(1979)의 연구에서는 보상의 공정성의 인식이 직무만족에 정(+)의 영향을 미쳤고 Alexander & Ruderman(1987)의 연구에서도 마찬가지로 조직공정성 인식이 직무만족에 중요한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

이종준(2000)은 조직으로부터 불공정하게 대우받고 있다고 느낄수록 직무만족은 낮아질 것이다. 즉 다시 말하면 조직공정성변수(즉 분배공정성과 절차공정성)는 조직구성원들의 조직에 대한 태도인, 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 수 있다고 주장하였다. 정범구(1994)는 조직공정성과 절차공정성의 상호작용효과라는 연구에서 분배공정성은 직무만족에 유의한 영향을 미치지 않았으나, 절차공정성은 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 그리고 절차공정성이 높을수록 직무만족이 높은 것으로 나타났다. 임준철, 윤정구(1998) 조직수준의 결과변수들에 대하여서는 공정성요인의 역할이 기존의 연구결과와 다르지 않은 것으로 나타나고 있으나 직무만족에 대하여서는 절차공정성이 분배공정성과 동등한 영향을 미치거나 오히려 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타나 기존의 연구와 차이를 보이고 있다. 따라서 본 연구의 가설을 설정하면

가설 I. 조직공정성은 조직구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 I-1 분배공정성은 조직구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 I-2 절차공정성은 조직구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

나. 근무환경과 직무만족과 가설 도출

오늘날의 근무환경은 과거의 그 어느 때보다도 격심한 변화를 거듭하고 있다. 종업원들에게 필요한 자원이나 시설 등 물리적 환경이나 조용하고

편안하며 개인의 공간을 보장해 주는 직무환경은 직무만족과 긍정적인 상관관계를 가진다. 그러나 이러한 요인들은 좋거나 나쁘거나 할 경우 직무만족에 영향을 미친다.

송라운·서연옥(1998)의 연구에서는 근무환경의 개선이 직무만족도를 높이고 간호사의 질을 향상시키는 결과를 가져올 수 있을 것이라고 하였다. 개인적 성향에서 제시된 이상적 근무환경 특성에 대한 선호도와 인지도의 역할은 지지되었으며 높은 선호도와 인지도를 보인 집단의 직무만족도가 유의하게 높았던 반면 높은 선호도에도 불구하고 인지도가 낮은 집단에서 관리, 감독, 봉급수준, 안정도, 자기성장 및 사회적 만족도가 가장 낮게 나타났다. 간호사의 전문적 역할을 강화한 근무환경 특성의 개선이 간호사의 직무만족도를 높이는 효과를 가져 오기 위해서는 간호사 개개인이 변화된 역할의 수용을 선호하는지 여부에 대한 판단이 앞서야 할 것으로 보인다. 이러한 개인적 특성의 고려가 근무환경개선에 포함될 때 간호사의 직무만족도를 높이고 이직율과 결근율을 감소시켜 간호의 질을 향상시키는 결과를 가져온다고 하였다. 김청자(1999)의 연구에서는 직무환경 개선을 제기하기 위하여 직무만족도를 살펴보면 직무자체, 업무량, 슈퍼비전, 대인관계, 인정, 편안함, 보수, 승진 순으로 재교육(직무자체)요인이 가장 높게 나타났고, 보수, 승진 등이 낮게 나타났다고 하였다. 김주연(2002)실시한 연구에서는 직무, 전망성, 업무처리, 근무시설, 동료와 상사관계, 직무의 안정성에 대한 만족도는 높은 것으로 나타났으나 정책결정에 대한 참여도, 보수, 복지후생, 선진시설건축에 대한 만족도가 대체로 낮은 것을 알 수 있었다. 따라서 본 연구의 가설을 설정하면

가설 II. 좋은 근무환경은 조직구성원의 직무만족에 정(+) 영향을 미칠

것이다.

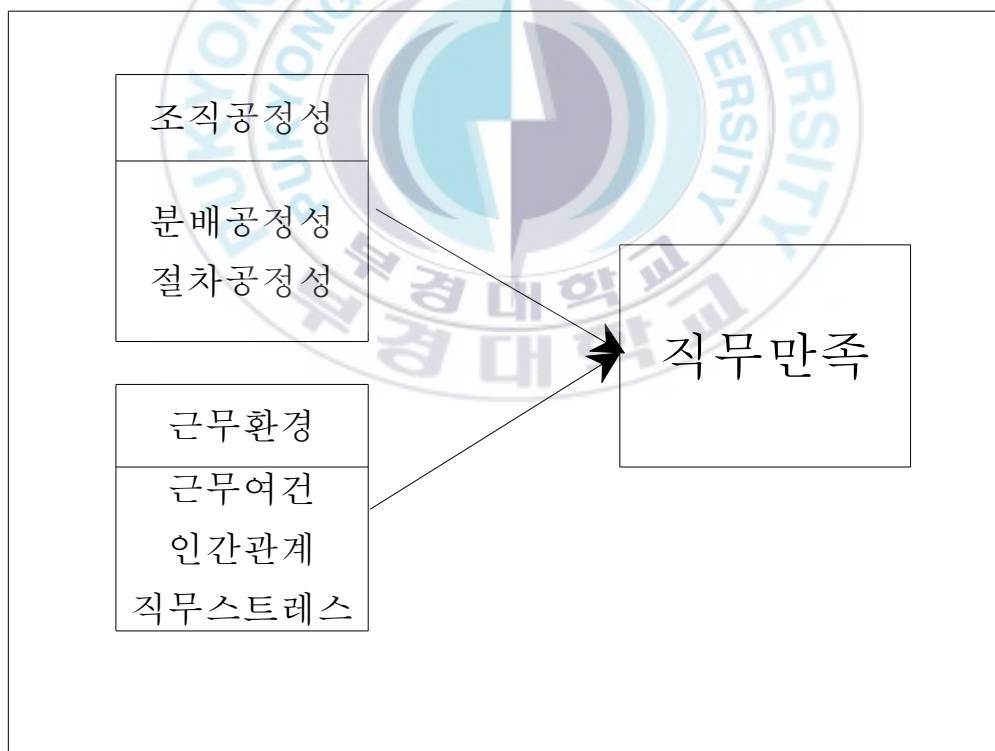
가설 II-1 좋은 근무여건은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 II-2 좋은 인간관계는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 II-3 높은 직무스트레스는 조직구성원의 직무만족에 부(-) 영향을 미칠 것이다.

다. 연구모형

< 그림 3-1 연구 모형 >



제 IV 장 연구 설계와 구성

제 1 절 연구 설계

본 논문은 기존문헌 및 자료를 검토하여 이론적 고찰을 진행하였으며 실증분석을 위한 방법으로 설문조사법을 채택하여 약 2달에 걸쳐 중국에 진출한 한국기업에 근무하는 직원들 대상으로 설문지를 배포하여 회수하였다. 수집된 자료는 SPSS WIN 12.0 for Windows 통계 프로그램을 사용하여 기술통계, 신뢰도분석, 요인분석, 상관관계분석, 다중회귀분석을 실시하여 가설을 검증하는 방법을 채택하였다.

제 2 절 변수의 조작적 정의

사회과학에서는 용어 개념의 이해가 반드시 같지 않기 때문에, 본 연구에서는 변수간의 명확한 인과관계를 밝히기 위해 변수의 조작적 정의를 마련하여 통일을 기하고자 하였다.

가. 분배공정성

분배공정성은 조직구성원들이 받는 보상의 양에 대한 지각된 공정성으로 자신의 투입과 산출에 대한 평가가 공정성 평가의 가장 우선적인 기준이 된다. 본 연구에서는 업무상 수여하는 노력의 정도, 자신의 업무성과, 업무상 부여된 책임, 경력 및 경험의 정도와 같은 4가지 기준에 비추어 공정한 보상을 받았는지를 응답하게 함으로써 분배공정성을 측정하였고 Likert 7점 척도로 측정하였다.

나. 절차공정성

절차공정성은 보상배분을 위해 활용되는 절차나 규칙에 대해 조직구성원들이 지각하는 공정성을 의미한다. 본 연구에서는 일관성, 편견배제, 이의 제기정도, 성과평가와 같은 4가지 기준에 비추어 절차적 기준 하에서 조직의 보상제도가 운영되고 있는 지에 대해 응답하게 하도록 하였다. 설문항목 수는 4개 문항으로 Likert 7점 척도로 측정하였다.

다. 근무여건

근무여건은 작업장의 물리적 환경(환기, 조명, 공간,) 작업수행에 사용되는 작업도구와 시설, 적정 작업량 및 근무수행에 부수되어 제공되는 보상의 양과 질을 말한다. 본 연구에서는 종업원들의 작업 조건, 자유롭게 휴가를 신청할 수 있는지, 직장의 휴식시설, 일의 안정성으로 구성하여 근무여건이라 정의하였다. 설문문항 4개로 이루어 졌으며 Likert 7점 척도로 측정하였다.

라. 인간관계

인간관계는 조직 내에서 형성되는 상, 하간, 동료 간의 관계에 관한 것으로서 상사와 부하 그리고 동료 간의 신뢰감, 애정, 친분감, 존경심 정도를 의미한다. 조직구성원이 조직에 몸담게 되면 좋던 싫던 상사나 동료 부하간에 인간관계를 맺게 된다. 본 연구에서는 종업원들 간의 우호적 동료관계, 직위고하에 관계없이 팀웍과 협조, 동료간 친분감, 신뢰성으로 구성하여 인간관계라고 정의 하였다. 설문 문항은 4개로 이루어 졌으며 Likert 7점 척도로 측정하였다.

마. 직무스트레스

직무스트레스란 직무를 수행하면서 나타나는 개인의 신체적, 심리적 균형의 파괴 및 이로 인한 행동의 불안전증상이라고 할 수 있다. 여기에는 정신 심리적 및 생리 심리적 직무스트레스 증상을 말한다. 본 연구에서는 업무로 인한 긴장감, 외국어 부담감, 충분한 휴식의 필요성, 감정폭발 으로 구성하여 직무스트레스라고 정의 하였다. 설문 문항은 4문항으로 이루어 졌으며 Likert 7점 척도로 측정하였다.

바. 직무만족

직무만족은 자신이 하고 있는 일에 대해 느끼는 호의적인 감정의 정도를 의미한다. 본 연구에서는 전체적인 일에 대한 만족, 직무를 통한 승진 가

능성, 임금, 인간관계적인 측면의 상사와 동료와의 관계, 현재 일하고 있는 작업환경에 대한 만족으로 구성하여 직무만족이라고 정의 하였다. 설문 문항은 12문항으로 이루어 졌으며 Likert 7점 척도로 측정하였다.

제 3 절 설문지 및 자료수집

가. 설문지의 구성

설문지는 크게 조직공정성을 측정하는 항목, 근무환경을 측정하는 항목, 직무만족을 측정하는 항목, 그리고 인구통계학적 특성을 측정하는 6가지 부분으로 총 38개 항목으로 구성되어 있다. 독립변수로서 조직공정성은 분배공정성, 절차공정성 두 차원으로, 근무환경은 근무여건, 인간관계, 직무스트레스 세 차원으로, 종속변수는 직무만족, 그리고 인구통계학 변수는 성별, 연령, 결혼여부, 민족, 학력, 근속년수 등을 조사하였다.

본 연구에서 설정한 각 변수의 측정방법을 구체적으로 언급하면 다음과 같다. 본 제시된 변수 중 조직공정성과 관계되는 설문문항은 Price & Muller(1986), Leventhal(1980)이 개발한 설문문항을 배정일(2001)님이 번역하여 사용한 설문문항에서 인용하였으며 근무환경은 Rizzo(1970)과 Parker(1983)개발한 설문문항을 백경남(2006)님이 번역하여 사용한 것과 박진상(2002)님이 사용한 설문문항을 수정하여 인용하였으며 직무만족은 Scarpello & Campbell(1983)이 사용한 설문지의 설문문항을 수정하여 인용하였다.

< 표4-1 > 설문지 구성

변 수		설 문 항 목	문 항 수	출 처
조직 공 정 성	분배공정성	1---4	4	Price & Muller(1986) Leventhal(1980) 배정일(2001)
	절차공정성	5---8	4	
근 무 환 경	근무여건	9---12	4	Rizzo(1970) Parker(1983) 곽진상(2002) 백경남(2006)
	인간관계	13---16	4	
	직무스트레스	17---20	4	
직 무 만 족		21---32	12	Scarpello & Campbell(1983)
인구통계학 특성		33---38	6	

나. 자료수집

본 연구는 중국에 진출한 한국기업의 현지 해용 직원들이 지각하는 조직 공정성과 근무환경이 직무만족에 미치는 영향에 대해 연구로, 중국 내 한국기업의 현지 직원을 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였다. 설문지는 중국의 민족적 특성을 감안하여 한글로 작성된 설문지를 중국어로 번역하여 하여 한글을 알지 못하는 중국 직원들을 상대로 설문을 진행하였다. 조사방법은 연구자가 직접 방문하여 설문조사를 취지와 내용을 설

명하고 협조를 부탁하였고 또 한국회사에 근무하는 친구들에게 부탁하여 이루어 졌으며 조사기간은 2008년 1월~2월말 사이에 이루어졌다. 지역으로는 한국회사들이 비교적 많이 집중되어 있는 중국의 요녕성의 심양시, 대련시 그리고 북경, 상해에 한해서 설문조사를 하였다. 설문지는 총 400부를 배포하였으며 156부를 회수하고 불성실한 응답 14부를 제외한 유효한 설문지 142부를 최종 선택하여 분석하였다.



제 V 장 분석결과와 해석

제 1 절 인구 통계적 분석

본 연구에 있어서 주요한 통계분석을 위한 기본적 과정으로서 연구대상자의 성별, 연령, 민족, 결혼여부, 학력, 근속년수에 관한 빈도분석을 실시하였다.

< 표 5-1 >에서 볼 때, 여성이 74명으로 전체 조사대상자의 52.1%를 차지하고 있으며, 남성이 68명으로 47.9%를 차지하고 있다. 연령분포를 보면 20대가 104명으로 73.2%를 차지하고 30대가 36명으로 25.4%를 차지하고 40대 이상이 2명으로 1.4%를 차지하고 있다. 민족구성은 한족이 80명으로 56.3%, 조선족이 62명으로 43.7% 차지한다. 결혼여부는 미혼이 92명으로 64.8%를 차지하고 기혼이 35.2%를 차지한다.

학력은 대졸(전문대 포함)이 124명으로 87.3%, 고졸이 12명으로 8.5%, 고졸 이하가 4명으로 2.8%, 대학원 이상이 2명으로 1.4%를 차지한다. 근속년수를 보면 3년 미만이 113명으로 79.6%로 제일 높게 나타나고 있으며 3-5년 미만이 18명으로 12.7%, 5년 이상이 11명으로 7.7%로 나타나고 있다.

< 표 5-1 > 조사대상자의 인구통계학적 특성

변	수	빈	도	백	분	율(%)
성	남자	68		47.9		
	여자	74		52.1		
	합계	142		100		
연	20대	104		73.2		
	30대	36		25.4		
	40대	2		1.4		
	합계	142		100		
민	한족	80		56.3		
	조선족	62		43.7		
	합계	142		100		
결	미혼	92		64.8		
	기혼	50		35.2		
	합계	142		100		
학	고졸 이하	4		2.8		
	고졸	12		8.5		
	대졸(전문대 포함)	124		87.3		
	대학원이상	2		1.4		
	합계	142		100		
근	3년 미만	113		79.6		
	3-5년 미만	18		12.7		
	5년 이상	11		7.7		
	합계	142		100		

이와 같이 본 연구에서 활용된 응답자의 기본적 특성은 성별로는 여자, 연령으로는 20대, 민족은 한족, 결혼여부는 미혼, 학력은 대졸(전문대 포함), 근속년수는 3년 미만이 전체 표본에서 차지하는 비율이 높은 특성을 보여주고 있다.

제 2 절 신뢰도, 타당성 및 상관관계 분석

가. 측정도구의 신뢰도 분석

신뢰도의 분석은 하나의 개념을 여러 개 항목을 사용하여 측정한 경우 여러 개 항목이 본래 측정하고자 하는 하나의 개념을 나타내는 정도를 말하는데, 보통 크론바하 알파 (Cronbach' s Alpha) 계수를 기준으로 신뢰도를 측정하였다. 일반적으로 신뢰도계수는 탐색적 연구에서는 0.5-0.6 정도면 충분하고, 기초연구에서는 0.8정도면 바람직하며, 특정한 검증연구에서는 0.9이상이어야 중요한 의미를 갖는다고 한다.

따라서, 본 연구에서의 신뢰도 분석결과는 <표 5-2>에 제시되었고, 각 변수에 대한 크론바하 알파 값을 보여주고 있다.

결과적으로 최종항목의 알파 값들은 0.7에서 높은 편에 속하거나 혹은 0.8이상이 대체로 높은 편에 속하여 신뢰도 상의 문제는 없는 것으로 판단된다.

<표 5-2> 신뢰도 분석결과

측정 변수		문항수	Cronbach alpha
조직공정성	분배공정성	4	0.905
	절차공정성	4	0.849
근무환경	근무여건	3	0.792
	인간관계	4	0.836
	직무스트레스	4	0.905
직무만족		5	0.831

나. 측정도구의 타당성 분석

타당성이란 연구자가 측정하고자 하는 바를 얼마나 정확하게 측정하였는지를 의미한다. 본 연구에서는 측정도구의 판별타당도(Discriminant Validity)를 보기 위하여 각각의 측정항목의 값들을 직각회전방식(Varimax Rotation)에 의한 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였다.

<표 5-3> 측정도구의 요인분석

	성 분					
	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6
분배공정성1	.854	.231	.144	.024	.056	.058
분배공정성2	.785	.312	.102	-.121	.195	.151
분배공정성3	.779	.256	.190	-.027	.116	.173
분배공정성4	.746	.266	.162	.014	.225	.189
직무스트레스1	.237	.856	.107	.019	.204	-.062
직무스트레스2	.216	.839	.238	.053	.113	.062
직무스트레스3	.320	.750	.193	.181	.078	.024
직무스트레스4	.287	.743	.211	.140	.181	.006
절차공정성1	.132	.138	.842	-.017	.059	-.008
절차공정성2	.028	.240	.805	-.031	.097	.107
절차공정성3	.202	.039	.780	.117	.030	.120
절차공정성4	.157	.261	.720	.058	.168	.195
인간관계1	.064	.199	-.019	.842	.047	.000
인간관계2	-.096	.074	.090	.836	-.071	-.039
인간관계3	.139	.037	.060	.820	.000	.131
인간관계4	-.233	-.032	-.033	.716	.036	.284
근무여건1	.043	.138	.074	-.077	.869	.143
근무여건2	.145	.183	.048	.100	.858	.069
근무여건3	.246	.115	.176	-.017	.675	.059
직무만족1	-.120	.128	.046	.095	.012	.829
직무만족2	.086	.027	.056	.184	.057	.782
직무만족3	.260	.013	.073	.154	.115	.749
직무만족4	.230	.046	.024	.270	.075	.716
직무만족5	.123	-.193	.248	-.031	.087	.670
아이엔 값	7.096	3.137	1.894	1.561	1.074	2.634
% 분산	29.566	13.072	7.890	6.502	4.476	10.976
% 누적	29.566	42.638	61.504	68.006	72.482	83.461

요인분석이란 각 변수들의 각 기준을 응답자들이 독립된 차원으로 지각하고 있는가를 분석하는 것으로서 이를 검증함으로써 앞서의 이론적 논의를 통해 변수들이 묶이는지를 보기 위함이다. 측정변수의 구성타당도를 떨어뜨리는 항목들을 제거한 후에 가설 검증에 변수들의 항목들을 <표 5-3>의 요인분석결과에 나타난 바와 같다. 대개 요인적재량의 0.3이상이면 허용이나, 때로는 0.4이상 또는 0.5이상을 요구하기도 한다. 본 연구의 요인적재량은 모두 0.4이상으로 문제가 없다고 판단된다. 또한 누적분산설명도 비율도 70%를 넘어 타당성이 확보되었다고 할 수 있다.

다. 상관관계 분석

본 연구의 가설을 검증하기 위해서 먼저 피어슨 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계 분석은 변수들 간에 어떤 관련성이 있는지 그리고 있다면 어느 정도인지를 분석하는 통계기법이다.

일반적으로 상관관계분석은 상관계수의 그리고 측정하는데 상관계수는 -1과 1사이에 있다. 상관분석의 기본적인 목적은 표본의 상관관계수로서의 모집단의 상관성을 추론하는데 있으며, 어느 한 변수가 다른 변수에 영향을 주는지의 여부는 가늠할 수 없다. 사회과학에서는 두 변수간의 상관관계의 절대 값이 .40이하면 어느 정도 상관관계가 있으며 .70을 넘으면 상관관계가 매우 높은 것으로 간주한다. 전체변수들 간의 상관관계 분석결과는 <표 5-4>에 나타나 있다.

<표 5-4> 변수들 간의 상관관계분석

	분배공정성	절차공정성	근무여건	인간관계	직무스트레스	직무만족
분배공정성	1.000					
절차공정성	0.400**	1.000				
근무여건	0.401**	0.286**	1.000			
인간관계	-0.005	0.090	0.027	1.000		
직무스트레스	0.591**	0.448**	0.387**	0.182*	1.000	
직무만족	0.314**	0.263**	0.232**	0.191*	0.114	1.000
평균	4.4824	4.1884	4.4531	3.8680	4.2746	4.6930
표준편차	1.32844	1.33262	1.18124	1.41756	1.28387	1.15805

**. $p < 0.01$, *. $p < 0.05$

분석결과, 인간관계를 제외하고는 모두 유의한 상관관계를 나타내고 있다. 이것은 독립변수와 종속변수가 모두 유의미한 상관관계를 보여주고 있어 이들 변수간의 분석이 의미가 있다는 것을 말해주고 있다.

제 3 절 가설의 검증

가. 다중회귀분석

본 연구에서는 가설 검증을 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 다중회귀분석은 2개 이상의 독립변수들과 종속변수 간의 관계를 설명하고, 종속변수 값을 예측하는데 적합한 분석방법이다. 독립변수 조직공정성(분배공정성, 절차공정성), 근무환경(근무여건, 인간관계, 직무스트레스)과 종속변수 직무만족간의 다중회귀분석을 실시한 분석 결과는 <표 5-5>와 같다.

<표 5-5> 다중회귀분석

변 수		종속변수: 직무만족			
		B값	표준 오차	t-값	유의 확률
독립 변수	분배공정성	.300	.088	3.421***	.001
	절차공정성	.163	.077	2.117**	.036
	근무여건	.136	.085	1.610	.110
	인간관계	.181	.065	2.788***	.006
	직무스트레스	-.240	.093	-2.567**	.011
상수		2.082			
R ² (Adjusted R ²)		.200(.171)			
F값		6.808***			

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01

직무만족을 종속변수로 하는 회귀분석 결과, 설정된 모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 연구모형의 설명력은 20.0%로 나타났고 모형의 분산분석 결과 회귀식의 F값은 6.808로 유의수준 0.01 수준에서 유의한

것으로 나타났다.

개별변수의 유의성을 보면, 근무여건을 빼고는 직무만족에 미치는 영향이 모두 통계적으로 유의하게 나타났다. 그리고 직무스트레스의 회귀 값이 부인 것으로 나타나 직무스트레스가 직무만족에 부의 영향을 미친다는 것을 잘 설명해주고 있다. 따라서 조직공정성과 직무만족의 관계를 나타내는 가설 1-1 “분배공정성은 조직구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”와 가설 1-2. “절차공정성은 조직구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”는 모두 채택되었다. 따라서 가설 1 “조직공정성은 조직구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”는 채택되었다. 이것은 Alexander & Ruderman(1987)과 이종준(2000)의 선행연구에서 조직공정성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다는 연구결과와 일치하다.

이것은 사회주의 국가체제 하에서 평등과 공정을 중요시하는 중국 사람들의 문화적 특성을 알면 잘 이해가 된다. 하여 일을 하는 과정에 대하여 종업원 자신들의 공정성 지각이 높을수록 직무만족에 대한 만족도가 증가하는 것으로 보인다.

그리고 근무환경과 직무만족의 관계를 나타내는 가설 2-1 “좋은 근무환경은 조직구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”는 기각되었다. 가설 2-2 “좋은 인간관계는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”와 가설 2-3 “높은 직무스트레스는 조직구성원의 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다”는 모두 채택되었다. 따라서 가설 2 “좋은 근무환경은 조직구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”는 부분 채택되었다. 이것은 술아윤·서연옥(1998)과 김주연(2002)의 선행연구에서 근무환경이 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다는 연구결과와 조금 차이가 있다.

비록 근무환경이 직무만족에 대한 영향이 부분채택 되었지만 근무환경 역시 직무만족에 많은 영향을 준다고 볼 수 있다. 특히 중국 사람들이 제

일 중요시 하는 ‘판시’ 즉 인간관계가 직무만족에 비교적 높은 영향을 미치고 있어 경영활동을 할 때 조직구성원들의 인간관계 촉진에 많은 힘을 써야 한다는 것을 말해주고 있다. 그리고 최근에 많이 지적되는 것이 직원들이 스트레스 문제이다. 업무뿐만 아니라 관리자들의 언행, 회식자리 등등에서 스트레스가 많이 쌓여서 직원들의 원활한 직장생활에 많은 영향을 주고 있다. 하여 직무스트레스를 해소하는데 많은 노력을 가해야 할 것이다. 근무여건에 대한 가설은 비록 기각 되었지만 외자기업인 만큼 이미지를 위해서는 역시 중요시해야 한다.

나. 추가분석

(1) 민족

중국 현지 고용인의 민족에 따른 직무만족의 영향을 검증하기 위하여 T-검증을 실시한 결과 <표5-6>와 같다. t통계 값은 1.800, 그리고 유의확률 $p=0.074$ 이므로 두 집단 간의 유의한 차이가 있는 것으로 볼 수 있다. 즉, 중국 현지 고용인의 직무만족도는 민족에 따라 만족도에서 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 이것은 박상수·장계령(2004)의 선행연구에서 한족의 경우 조선족보다 직무만족이 높다는 연구결과와 일치하다. 특히 조선족이 한족보다 만족도가 낮은 것은 최근 들어 한국기업이 초창기 때와는 다르게 조선족에 대한 대우가 한족에 비해 높던 것이 점점 한족과 동일 되가면서 조선족들의 직무만족이 낮아지고 있다는 것으로 판단된다.

<표 5-6> 민족에 따른 직무만족 분석

검정 및 집단 변수		평균	표준편차	t값	p
직무만족도	한족	4.5425	1.7708	1.800*	.074
	조선족	4.1903	1.12930		

*p<.10, **p<.05, ***p<.01

(2) 연령

중국 현지 고용인의 연령에 따른 직무만족의 영향을 검증하기 위하여 일원분산분석을 실시하여 <표 5-7>의 분산분석표를 얻었다. 그 결과 F값이 3.425이고 유의확률이 0.035이므로 중국 현지 고용인의 연령에 따라 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 장뢰(2006)의 선행연구에서 연령에 따라 직무만족에 유의한 차이가 있다는 연구결과와 일치하다. 30대의 직무만족이 제일 높게 나타났으며 40대의 직무만족이 제일 낮게 나타났다. 이것은 40대의 경우 가정 부담 때문인 것으로 판단된다.

<표 5-7> 연령에 따른 직무만족 분석

변 수		평 균	표 준 편 차	F 값	유 의 확 률
종속변수	독립변수				
직무만족	20대	4.2712	1.09435	3.425**	0.035
	30대	4.7833	1.29295		
	40대	3.4000	0.84853		

*p<.10, **p<.05, ***p<.01

(3) 근속년수

중국 현지 고용인의 근속년수에 따른 직무만족의 영향을 검증하기 위하여 일원분산분석을 실시하여 <표 5-8>의 분산분석표를 얻었다. 그 결과 F값이 4.024 유의확률이 0.020이므로 중국 현지 고용인의 근속년수에 따라 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 박상수·장계령(2004)의 선행연구에서 근속년수에 따라 직무만족에 유의한 차이가 있다는 연구결과와 일치하다. 3년 미만 근무자가 직무만족이 가장 높게 나타났으며 3-5년 미만이 제일 낮게 나타났다. 이것은 3-5년 미만 근무자에 대한 사내 재교육 프로그램이 절실히 요구되는 것으로 나타났다.

<표 5-8> 근속년수 따른 직무만족도 분석

변 수		평 균	표 준 편 차	F 값	유 의 확 률
종속변수	독립변수				
직무만족	3년 미만	4.4991	1.13990	4.024**	0.020
	3-5년 미만	3.6778	1.13788		
	5년 이상	4.4182	1.16432		

*p<.10, **p<.05, ***p<.01

이상과 같이 가설을 설정하고 이 가설에 대해 연구한 결과는 <표 4-6>와 같다. 조직공정성과 직무만족의 관계를 나타내는 가설 1-1 “분배공정성은 조직구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”와 가설 1-2 “절차공정성은 조직구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”는 모두 채택되었다. 따라서 가설 1 “조직공정성은 조직구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”는 채택되었다. 그리고 근무환경과 직무만족의 관계를 나

타내는 가설 2-1 “좋은 근무환경은 조직구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다” 는 기각 되었다. 가설 2-2 “좋은 인간관계는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다” 와 가설 2-3 “높은 직무스트레스는 조직구성원의 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다” 는 모두 채택 되었다. 따라서 가설 2 “좋은 근무환경은 조직구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다” 는 부분 채택 되었다.

<표 5-9> 가설검증과 결과 요약

가설	내 용	결 과
1	조직공정성은 조직구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
1-1	분배공정성은 조직구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
1-2	절차공정성은 조직구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2	좋은 근무환경은 조직구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
2-1	좋은 근무여건은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
2-2	좋은 인간관계는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-3	높은 직무스트레스는 조직구성원의 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택

제 6 장 결 론

제 1 절 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 중국에 진출한 한국기업에 근무하는 직원들을 대상으로 직무만족에 대한 실증연구를 진행하였다. 따라서 국내에서는 최근 들어 조직공정성, 근무환경을 독립변수로 하고 직무만족에 대한 영향을 알아보는 연구가 활발하게 진행되고 있지만 중국 진출 한국 기업 대상으로는 연구가 잘 되지 않는 것으로 연구자는 분배적, 절차적, 근무여건, 인간관계, 직무스트레스를 독립변수로 하여 직무만족에 어떤 영향을 미치는지 알아보고자 실증분석을 실시하였다. 이를 통하여 대중국 투자를 고려하거나 이미 진출한 기업들에게 경영 관리상에 도움이 되고자 한다.

다중 회귀 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째로, 조직구성원들의 지각하는 조직공정성의 수준이 직무만족과 밀접한 관계를 가지고 있다는 점이다. 가설 1. 조직공정성은 조직구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 가설 1-1. 분배공정성은 조직구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 와 가설 1-2. 절차공정성은 조직구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 는 모두 채택 되었다. 이것은 사회주의 체제 하에 주인의식과 평등, 공정의식이 강한 중국인들의 전통관습을 잘 설명해주고 있다. 하여 더 좋은 경영관리를 위해서는 보상의 배분에서 균등과 필요의 원칙을 충분히 고려함으로써 경제적 불평등으로 하여 갖게 되는 구성원들의 심리적

불평형을 될 수록 상쇄하도록 노력함으로써 직원들의 분배공정성 지각을 높이는 데 주의하고 또 결과의 피드백이나 절차의 일관성 보다는 절차나 기준이 공정하게 정립되어 있는 점, 즉 공정한 시스템이 공식적으로 정립되어 있는 것을 중요시 하여 현지의 경영활동을 더욱 원만하게 진행하는 것이다.

둘째로, 비록 근무여건에 대한 가설이 기각 되었지만 대체적으로 조직구성원들이 근무환경에 대한 인식이 직무만족과 밀접한 관계를 가진다고 설명하고 있다. 가설 2. 좋은 근무환경은 조직구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 가설 2-2 좋은 인간관계는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 와 가설 2-3 높은 직무스트레스는 조직구성원의 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다. 는 모두 채택 되었다. 가설 2-2에서 인간관계는 한국 사회에서 잘 알려져 있는 중국의 “판시” 라는 것인데 가설에서 채택 되었듯이 역시 중국인들의 사이에 중요하다는 것을 한번 더 말해주고 있다. 하여 투자자로서 고용자와 피고용자의 단순 경제적 관계에서 벗어나 우호적인 교류를 통하여 현지직원들의 의견을 존중해주고 편견을 배제하며 인간관계 축진을 위한 많은 문화 활동과 노력을 하여 직무만족을 향상 시켜야 하며 언어, 관습 등의 차이로 인한 의사소통의 장애와 마찰을 극복하기 위하여 유능한 현지인 관리자들을 많이 채용하여야 한다. 그리고 가설 2-3 직무스트레스 역시 인터뷰를 통해서 나타났듯이 직무만족에 큰 영향을 끼친다. 직무스트레스가 많을수록 직무만족은 낮을 것이다. 하여 직무스트레스를 줄이기 위해서는 업무과중, 폭언, 근무시간을 늘이는 등 스트레스 요인들을 최대한 줄임으로써 직무스트레스를 최소화 하여 직무만족을 높이는데 힘을 기울여야 한다. 가설 2-1 좋은 근무여건은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 는 기각 되었다. 이것은 현재 사람들이 취직을 할 때 근무여건 보다는 임금이나 발전가능성, 외자기업 등을 먼저 고려한다는 현재 중국 사회현상을 잘 말해주고 있다. 하지만 외자기업인 만큼 이미지를 높이기위해서는 근무여건 또한 신경을 써야한다.

셋째, 추가 분석에서 사회통계학적 개인 특성요인이 직무만족에 미치는 영향 관계에서 민족, 연령, 근속년수에 따른 집단 간 차이는 모두 유의하게 나타났다. 민족의 경우 조선족이 한족보다 직무만족이 낮게 나타난 것은 조선족이 문화특성이나 언어 면에서 한족에 비해 우월성을 갖고 있음에도 이전과는 다르게 한국 회사에서 좋은 대우를 받지 못하고 있어 직무불만을 느끼고 있음을 알 수 있다. 조선족에 알맞은 인사관리가 이루어져야 함을 말해주고 있다. 연령의 경우 30대가 직무만족이 가장 높게 나타났으며 40대가 낮게 나타난 것은 가정 부담이 큰 것으로 나타난다. 그리하여 부담을 줄이기 위한 많은 조치와 배려가 필요 한다. 근속년수의 경우 3년 미만이 가장 높게 나타났으며 3-5년 미만이 낮게 나타나 근무자에 대한 사내 재교육 프로그램이 절실히 필요하다는 것을 말해주고 있다.

제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 중국 진출 한국계 기업의 현지채용 직원들을 대상으로 직무만족에 관한 연구를 실증분석을 통해 고찰해 보았다. 비록 중국 내 한국기업들의 현지 채용인력에 대한 효과적인 관리에 적잖은 시사점을 제시하고 있으나 다음과 같은 측면에서 한계점을 보여주고 있으며 향후 보다 정교한 연구의 필요성을 느낀다.

첫째, 중국은 땅이 넓고 한국기업들이 곳곳에 분포되어 있기 때문에 지역적제한성과 기업특성의 제한을 받고 있다. 지역적으로 한국기업이 비교적 집중되어 있는 요녕성, 북경시, 상해시를 대상으로 설문조사를 하였지

만 한국기업이 제일 많이 있는 산동성에는 설문조사를 실시하지 못하였다는 점이다. 그리고 기업의 특성을 보면 모두 중소기업에 근무하는 중국직원들로서 대형기업의 직원들에 비하여 차이가 있을 가능성이 있다는 우려가 따른다. 하여 이후의 연구에서는 이 부분을 보완한 연구가 수행되어야 할 것이다.

둘째, 연구자가 선택한 모형이 R^2 (20.0%) 밖에 설명력을 주지 못한다는 것이다. 하여 이후에 중국 진출 한국계 기업의 직원들의 직무만족을 연구할 때는 직무만족을 더 잘 설명해 줄 수 있는 다양한 변수들을 찾아서 연구할 필요성이 있다는 것이다.

마지막으로, 본 연구가 횡단적 조사에 의존하기 때문에 이로 인하여 변수들 사이에 인과관계를 유출하는데 매우 제한적일 수밖에 없다는 점이다. 급속하게 변화해가고 있는 중국의 시대상황에 따라 현지 채용직원 대상으로 종단적인 연구 설계가 이루어져야 할 것이다.

< 참 고 문 헌 >

1. 국 내 문 헌

- 곽진상(2002), “복지시설과 병원간호사의 근무환경과 직무만족에 관한 비교연구, 한양대학교, 석사학위논문.
- 김기태(2005), “중국의 문화특성과 중국진출 한국 기업의 인사관리 방향과 연구 과제”, 사회과학연구, 제21호.
- 김명언·이현정(1992), “조직공정성: 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 봉급만족의 관계”, 한국 심리학회지, 제6권, 제2호, pp. 11-28.
- 김성년(2006), “사업체급식소 조리종사원의 직장내 인간관계에 따른 직무수행도와 직무만족도”, 충북대학교, 석사학위논문.
- 김영성(2006), “청소년쉼터 종사자의 직무만족도와 근무환경에 관한 연구”, 중앙대학교, 석사학위논문.
- 김진우(2006), “근로가치관이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 경남대학교, 석사학위논문.
- 김청자(1999), “장애인 복지시설 재할의료 종사자의 직무환경에 따른 직무만족도에 관한 연구”, 대구대학교, 석사학위논문.
- 박상수·장계령(2004), “대중국 투자기업의 현지화에 따른 현지직원 직무만족도 분석”, 파렌 지역을 중심으로, 중국학연구, 제27집.
- 박주현(2006), “패션기업 종사자의 인구통계학적 특성과 근무여건 및 만족도에 관한 연구”, 경성대학교, 이학석사학위논문.
- 박찬일(2007), “조직의 공정성과 신뢰성에 대한 지각이 직무만족, 조직몰입, 조직 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교, 석사학위논문.
- 배정일(2001), “관광호텔 종사원의 임금에 대한 공정성 지각이 직무만족

- 에 미치는 영향에 관한 연구”, 계명대학교, 석사학위논문.
- 백경남(2006), “근로감독관의 직무스트레스요인이 직무성과 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 노동부 근로감독을 중심으로”, 전북대학교, 석사학위논문.
- 송라운·서연옥(1998), “근무환경 특성에 대한 선호도 및 인지도에 따른 중환자실 간호사의 직무만족도”, 대학간호학회, 통권 제38호, pp. 431-440.
- 안중석·백권호(2002), “중국내 한국계기업 현지 채용 근로자들의 조직몰입에 관한 연구”, 국제경영연구, 제13권, 제2호.
- 오흥철·정수용(2006), 카지노직원(딜러)의 직무스트레스요인과 직무만족에 관한 연구, 관광·레저연구, 제19권, 제1호.
- 이병열·이용희(2006), “호텔 종업원의 조직공정성 지각과 직무만족 및 이직의도의 인과관계에 관한 연구”, 한국관광학회, 제30권, 제2호, pp. 321-338.
- 이장로·박광서(1995), “우리나라 기업의 대중국 직접투자 실태 및 현지 경영전략”, 무역학회지, 제20권, 제1호.
- 이정자(2001), “국제인적자원관리 전략의 결정요인과 성과에 관한 연구”, 부산대학교, 박사학위논문.
- 이종준·최의봉(2000), “직무특성과 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향”, 영남대학교, 기명연구논문, 제18기, pp. 155-175.
- 이지연(2006), “복지업무관련 공무원의 가치관이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 서울시립대학교, 석사학위논문.
- 이철주(2006), “조직공정성과 조직유효성의 상관관계 연구, 중국 내 한국기업 현지 채용직원을 대상으로”, 충남대학교, 석사학위논문.
- 이희자(2006), “조직구성원의 공정성 지각이 직무만족에 미치는 영향”, 한양대학교, 석사학위논문.
- 임준철·윤정구(1998), “분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에

미치는 차별적 영향에 관한 연구, 문화적 맥락이 조직구성원의 행위성
향에 미치는 영향을 중심으로", 경영학연구, 제27권, 1호, pp.169-196.

장희 (2006), "중국 생산직 여성근로자의 직무만족에 관한 연구", 동아대학
교, 석사학위논문.

정범구 (1998), "평가시스템의 공정성과 조직유효성의 관계에 관한 연구", 중
앙대학교, 석사학위논문.

정의순 (1980), "한국 여성 노동자의 실태와 근로조건에 관한 연구", 연세
대학교, 석사학위논문.

홍승만 (2000), "직무스트레스와 직무만족 간 영향요인의 전략적 활용방안",
배제대학교, 박사학위논문.

2. 외 국 문 헌

Alexander, S. and Ruderman, M.(1987), "The role of procedural
and distributive justice in organizational behavior", Social
justice Research, Vol.1, pp.177-198.

Daft (1986), "Organization theory and Design west publishing".

Dittrich, JE, and Carrell, M.R.(1979), "Organizational equity
perception, employee job satisfaction, and department
absence and turnover rates", Organizational Behavior and
Human performance, Vol.24, pp.29-40.

Folger, R. and Konorsky, M.A.(1989), "Effects of procedural and
distributive justice on reactions to pay decisions", Academy
of Management journal, Vol.32, pp.115-130.

Greenberg, J.(1987), "Reactions to procedural injustice in pay

- payment distributions : Do the means justify the ends ?",
Journal Of Applied Psychology, Vol.72, pp.55–71.
- Guptu, N. and Beehr, T.A.(1979), "Job stress and Employ Behavior", Organizational Behavior and Human Performance, Vol.23, No.3.
- Leverthal, G.S.(1980), "What should be done with equity theory ?",
K.J. Gergen, M.S. Greenberg and R.H. Willis leds, Social Exchange : Advance In Theory And Research, pp.27–55, NY: plenum.
- Lissak, R.L., Mendes, H. and Lind, E.A.(1983), "Organizational and nonorganizational Influences on attitudes towards work. manuscript", University of Illinois, Urbana–Champaign.
- Mansour–Cile, D.M. and Scott, S.G.(1998), "Hearing it through the grapevine : The influence of source, leader–relation, and legitimacy on survious fairness perceptions", Personnel Psychology, Vol.51, pp.25–54.
- Mogan(1986), "International human resource management : fact or fiction?", Personnel Administrator, Vol.31, No.9, pp.43–47.
- Niehoff, B.P. and Moorman, R.H.(1993), "Justice as a mediator of the relationship between methos of monitoring and organizational citizenship behaviors", Academy Of Management Journal, Vol.36, pp.527–556.
- Porter, L.W. and Steers, R.M.(1983), "organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism", Psychological Bulletin, Vol.80, pp.151–176.

- Price & Muller(1986), "A casual model of turnover for norses",
Academy Of Management Journal, Vol.53, pp.543–565.
- Price, J.L and Mueller, C.W.(1986), "A casual model of turnover
for nurses", Academy Of Management Journal, Vol.52, pp.527–556.
- Scarpello, V. and Campbell, J.P.(1983), "Job satisfaction : Are all
the parts there?" Personal Psychology, Vol.36, pp.577–600.
- Skarlicki, D.P. and Latham, G.P.(1997), "leadership training in
oreganizational justice to increase citizenship behavior within a
labor union : A replication", Personnel Psychology, Vol.50,
pp.617–633.
- Stephen, P.S.(1996), "Bridging the gap between procedural
knowledge and positive employee attitudes, Group and
Organization Management", Vol.21, pp.337–365.
- Tyler, T.(1986), "When does procedural justice matter in
organizational settings?", In R.J.Lewicki(Ed.), Research on
negotiation in organizations, pp.7–24, Greewich, CT: JAI Press.

< 부 록 >

중국진출 한국 기업 종업원들의 직무만족에 관한 연구

안녕하십니까?

본 설문지는 한국진출 한국기업 종업원의 직무 만족에 관한 자료를 수집하기 위한 것입니다. 따라서 귀사의 종업원께서 직접 작성해 주시면 감사하겠습니다.

본 설문지를 통해 수집된 자료는 익명으로 처리되고, 그 결과 학문적 목적으로만 사용 될 것이며, 귀사에 누를 끼치지 않을 것을 약속드립니다. 아울러 경영학의 발전에 기여한다는 차원에서 성의껏 답변해 주시면 감사하겠습니다.

작성 중 궁금하신 사항이 있으시면 아래의 연락처로 문의하여 주시기 바랍니다. 본 설문 조사를 통해 소중한 시간을 내주신 것에 대해 진심으로 감사드립니다. 그리고 선생님의 건승과 귀사의 발전을 기원합니다.

2007년 12월

연 구 자	최순권 (부경대학교 국제통상학부 교수) 김홍길 (부경대학교 국제통상대학원 학생)
주 소	부경대학교 경영대학(8호관) 최순권 교수연구실 부경대학교 경영대학(8호관) 국제통상대학원(8435)
전 화	(Office) 051-620-6533 (H.P) 019-204-7965 (Home) 024-2371-2371 (H.P) 010-3686-7114
팩 스	(Office) 0082-051-622-6326
E - mail	ghk1029@hotmail.com ngfriend2@163.com

I . 귀사의 조직공정성에 관한 질문입니다. 해당사항에 " √ "표하여 주십시오.

A . 아래는 분배공정성에 관한 질문입니다.

설 문 내 용	전혀 아니다			보통 이다			매우 그렇다
1. 내가 맡은 책임 양에 비추어 볼 때, 우리 회사는 공정한 보상을 해 준다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 내가 달성한 업무성공에 비추어 볼 때, 우리 회사는 공정한 보상을 해준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 내가 업무에 기울인 노력에 비추어 볼 때, 우리 회사는 공정한 보상을 해준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 나의 경험에 비추어 볼 때 우리 회사는 공정한 보상을 해 준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

B . 아래는 절차공정성에 관한 질문입니다.

설 문 내 용	전혀 아니다			보통 이다			매우 그렇다
1. 보상결과에 대해 의견을 제시할 수 있는 절차가 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 우리 회사는 전반적으로 업적평가 절차 가 공정하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 우리 회사의 승진 절차가 공정하고, 일관성이 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 나는 회사 내의 동료들과 비교할 때 공정한 평가를 받는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

II . 귀사의 근무환경에 관한 질문입니다. 귀하가 동의하시는 곳에
" √ "표하여 주십시오.

A . 아래는 근무여건에 관한 질문입니다.

설 문 내 용	전혀 아니다			보통 이다			매우 그렇다
1. 현재 근무하는 사무실의 환경 및 시설은 선진적이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나의 직장은 나의 사정에 따라 휴가를 자유롭게 신청할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 내가 근무하고 있는 곳은 직원을 위한 휴식 시설이 잘되어 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 현재 내가 하고 있는 일은 안정적으로 보장 되어 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

B . 아래는 인간관계에 관한 질문입니다.

설 문 내 용	전혀 아니다			보통 이다			매우 그렇다
1. 나는 회사 동료들과 잘 어울리고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나의 회사 동료들과의 업무 협조가 제대로 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 나는 가끔 상사나 부하의 인간관계에 불편함을 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 나의 동료들은 나에게 존경심이나 신뢰감을 갖고 있는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

C . 아래는 직무스트레스에 관한 질문입니다.

설 문 내 용	전혀 아니다			보통 이다			매우 그렇다
1. 우리 회사는 외국어 평가에 심리적 부담을 느끼게 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나는 과다한 업무량으로 휴식시간이 부족하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 나는 업무 때문에 긴장감을 느낄 때가 많다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 나는 업무로 인해 화를 내는 경우가 많다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

III . 귀하의 직무만족에 관한 질문입니다. 귀하가 가장 동의 하시는 곳에 " √ " 표하여 주십시오.

설 문 내 용	전혀 아니다			보통 이다			매우 그렇다
1. 나의 업무는 재미있고 흥미 있는 일이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나는 나의 현재 직무가 중요하다고 생각하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 나는 우리 조직의 승진제도에 대하여 만족한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 우리 회사는 개인의 능력에 의해 승진이 결정되는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 나는 현재 받고 있는 임금수준에 만족한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 나는 우리 조직의 임금결정 방식에 대하여 만족한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 동료들 간에 업무와 관련된 의견교환이 나 접촉이 활발하게 이루어진다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

8. 나는 현 직장의 동료들과의 관계에 만족한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 나는 상사들의 리더쉽에 만족한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 상사는 나의 업무처리 결과에 대해서 항상 칭찬을 해준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 나는 현재의 작업조건에 대하여 만족한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. 나는 현재의 노동시간에 대하여 만족한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

IV . 다음은 귀하의 일반적인 사항에 관한 질문입니다. 해당사항에 " √ " 표시를 하거나 해당 수치를 써넣어 주십시오.

1 . 귀하의 성별은 ?

- ① 남 ② 여

2 . 귀하의 연령은 ? () 세

3 . 귀하의 민족은 ?

- ① 한족 ② 조선족 ③ 기타

4 . 귀하의 결혼여부는 ?

- ① 미혼 ② 기혼

5 . 귀하의 최종학력은 ?

- ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원 재학 이상

6 . 귀하의 근속년수는 ? () 개월



中国韩资企业员工工作满意度的研究

敬启者

您好！

素仰贵公司一向以经营卓越，善尽社会责任为著称。在经营成果和社会形象上，不仅为大众所推崇，亦为学术界所赞赏。

我有幸在韩国著名的国际经营专家崔淳权教授的指导下完成本论文。本论文的主题暂时拟定为“中国韩资企业员工工作满意度的研究”。我们希望通过此研究，能够使论文和实践得以结合。该研究的对象是在韩资企业工作的员工。

在该研究中，我们主要调查员工的工作满意度的影响要素，主要包含组织的公平性，工作环境，人际关系以及工作压力几个方面的内容。通过对这些要素的了解，我们获取促进员工满意度的方法和途径。

所有经问卷收集的资讯，仅此于该论文的研究分析所用。我们保证所有信息不会做论文之外的其他所用。待论文完成之后，若您需要我可提供论文全文。在此仅先由衷感谢您的热情协助。

敬 祝

事业有成，宏图大展

2007年 12月

调 查 者	指导教师	崔淳权教授
	硕士生	金鸿吉
地 址	博士	赵鑫全
	韩国釜庆大学经营学院国际通商与物流学部	
电 话	邮编：100101	
	北京市朝阳区小营干杨树甲16号5号1706室	
传 真	北京：010-64945945	
	手机：13911607223	
E-mail	北京：010-64948662	
	ghk1029@hotmail.com	ngfriend2@163.com

I. 以下问题是为了了解贵公司的组织公平性的问题. 请根据您的认知的实际情况，请选择适当的编号，并打“√”。

A °下面是关于工作回报公平性的问题.

调 查 内 容	非常不同意			一般			非常同意
1. 相对于我的工作量，我认为自己得到的报酬是公平的.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 相对于我的工作成果，我认为自己得到的报酬是公平的.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 相对于我的努力程度，我认为自己得到的报酬是公平的.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 凭借自己的工作经验和能力我在公司得到的报酬是公平的.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

B . 下面是关于制度公平性的问题.

调 查 内 容	非常不同意			一般			非常同意
1. 贵公司有正式的沟通渠道，员工可以通过该渠道对工作报酬提出建议.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 贵公司对业绩的评价制度是公平的.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 贵公司对职位提升是公平的.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 同公司同事相比我得到的评价是公平的.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

II. 以下问题是为了了解贵公司的工作环境的问题. 请根据您认知的实际情况，请选择适当的编号，并打“√”。

A . 下面是关于工作条件的问题.

调 查 内 容	非常 不同意			一般			非常 同意
1. 我现在的工作环境和办公设备比较先进.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 我能够根据个人实际情况自由申请休假时间.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 贵公司为了员工休息，提供了比较完善的设施.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 我所在的岗位比较稳定和有保障.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

B . 下面是关于人际关系的问题.

调 查 内 容	非常 不同意			一般			非常 同意
1. 我跟公司的同事之间关系比较融洽.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 我和同事间业务配合很密切.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 有时候感觉，公司领导与员工的关系有点不容洽.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 我同公司的同事们是互相尊重并且互相信赖.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

C .下面是关于工作压力的问题.

调 查 内 容	非常 不同意			一般			非常 同意
1. 我对公司的外语能力要求有心理 负担感.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 因为工作量, 我的休息时间不足.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 因为工作, 我感到紧张的次数很多.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 因为工作, 我发脾气的次数很多.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

III. 以下问题是为了了解您的工作满意度的问题. 请根据您的实际
情况, 请选择适当的编号, 并打“√”.

调 查 内 容	非常 不同意			一般			非常 同意
1. 我的工作既有意思又有兴趣.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 我感觉目前的工作在公司很重要.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 我对公司的岗位晋升制度很满意.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 我所在的公司是按个人能力决定 晋升的.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 我对我目前得到的报酬是满意的.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 我对目前公司决定工资方式是满 意的.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 我对同事们间的信息交换比较满意.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 我对目前同事间的关系比 较满意.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 对上司的领导能力比较满意.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 上司经常赞赏我的工作结果.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 我对现在的工作条件很满意.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. 我对现在的工作时间很满意.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

IV.以下问题是关于个人特性的问题.请根据您的实际情况,请选择适当的编号,并打“√”或填写数字.

1. 您的性别是?

- ① 男 ② 女

2. 您的年龄是? () 岁

3. 您的民族是?

- ① 汉族 ② 朝鲜族 ③ 其他

4. 您的婚姻状况是?

- ① 未婚 ② 已婚

5. 您的学历是?

- ① 高中以下 ② 高中 ③ 大学(含本、专科) ④ 硕士及以上

6. 您在该公司的工作时间是? () 月