



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학석사 학위논문

중국진출 한국기업의 중국종업원 이직의도
결정요인에 관한 실증연구



2017년 2월

부 경 대 학 교 대 학 원

국 제 통 상 물 류 학 과

왕 교

경영학석사 학위논문

중국진출 한국기업의 중국종업원 이직의도
결정요인에 관한 실증연구

지도교수 최 순 권

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함.

2017년 2월

부 경 대 학 교 대 학 원

국 제 통 상 물 류 학 과

왕 교

왕교의 경영석사 학위논문을 인준함.

2017년 2월 24일



위 원 장 경영학박사 김 은 채 (인)

위 원 경영학박사 이 춘 수 (인)

위 원 경영학박사 최 순 권 (인)

〈국문초록〉

최근에는 한-중 FTA 체결로 인해 한국기업의 중국진출이 가속화되고 있다. 하지만 중국진출 초기에 많은 한국기업들은 중국과 중국인이 한국과 한국인은 동일한 문화적 특성을 지닌 것으로 오해하고 한국식 경영방식과 인사제도를 중국에서도 동일하게 적용하려고 한다. 뿐만 아니라 중국경제가 고속 성장을 이루어내는 과정에서 임금의 상승도 동반되면서 중국으로 진출한 한국기업들의 경영환경은 점점 어려워지고 있다. 특히 현지 중국종업원이 높아지고 있는 임금조건, 근로환경 등 다양한 욕구로 인해 직장을 옮기려고 하는 경향도 높아지고 있다.

따라서 한국기업은 중국 내수시장에서 성공적으로 정착하려면 현지 인적자원을 효율적으로 활용해야 할 것이다. 본 연구는 중국 진출 한국기업에 종사하는 중국종업원의 이직의도에 영향을 미치는 결정요인을 알아보고 한국기업에 중국종업원의 이직의도를 낮출 있는 방안을 모색하고자 한다. 선행연구를 고찰하여 이를 바탕으로 연구모형을 설정하였다. 이를 측정하기 위해 가설을 설정하였으며 중국 여러 지역에 소재한 12개 한국기업의 중국종업원 149명으로부터 수집된 자료로 신뢰성분석, 타당성분석, 상관관계수분석을 실시하여 마지막으로 다중회귀분석을 통해 연구 결과를 도출하였다.

본 연구 결과는 조직특성 중의 경영자에 대한 신뢰, 임금수준, 승진제도는 중국종업원의 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치고 개인특성인 이직횟수가 중국종업원의 이직의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구를 통해 중국에 진출한 한국기업에게 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있다. 먼저 한국 경영자의 능력과 이미지는 중국종업원들이 이 회

사에 대한 충성심과 소속감에게 많은 영향을 미치므로 경영자는 중국종업원의 신뢰를 얻는 것이 중요하다. 중국경제의 고속성장에 따라 임금수준의 상승도 가속화되므로 중국종업원의 임금과 보상배분제도를 갱신할 필요가 있으며 인재를 회사에 애착심이 생길 수 있도록 승진시켜 주는 방법을 사용할 수 있다.



〈 목 차 〉

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 목적	3
제 2 절 연구의 범위 및 구성	4
1. 연구의 범위	4
2. 연구의 구성	5
제 2 장 이론적 배경	6
제 1 절 이직과 이직의도	6
1. 이직의 개념	6
2. 이직의도의 개념	7
제 2 절 이직의도의 선행요인들	8
1. 직무특성 요인	9
2. 조직특성 요인	17
3. 개인특성 요인	33
제 3 장 연구모형의 설계와 가설 설정	35
제 1 절 연구모형의 설계	35
제 2 절 연구가설의 설정	36
제 4 장 연구 방법	44
제 1 절 자료의 수집 및 분석방법	44

제 2 절 변수의 조작적 정의	46
1. 직무특성요인 변수	46
2. 조직특성요인 변수	47
3. 이직의도	49
제 5 장 실증분석	50
제 1 절 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석	50
1. 신뢰성 분석	50
2. 타당성 분석	51
제 2 절 상관계수 분석	53
제 3 절 가설검증	54
제 6 장 결론	58
제 1 절 연구결과의 요약	58
제 2 절 연구결과에 대한 시사점	60
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향	61
〈참고문헌〉	63
1. 국내문헌	63
2. 국외문헌	68
〈설문지〉	76

〈 표 차례 〉

〈표 1〉 직무특성의 정의	10
〈표 2〉 표본의 특성	45
〈표 3〉 탐색적 요인분석 및 신뢰성 분석	52
〈표 4〉 평균, 표준편차, 상관관계	53
〈표 5〉 다중회귀분석 검증결과	55
〈표 6〉 가설검증 결과 요약	57



< 그림 차례 >

<그림 1> 직무특성 모형	12
<그림 2> Qninn & Kimberly의 조직문화유형	30
<그림 2> 연구 모형	36



제 I 장 서 론

제1절 연구의 배경 및 목적

1. 연구의 배경

급변하고 있는 시대에 글로벌 기업들 간의 경쟁이 치열화 되고 있어 기업들은 이를 적응하고 경쟁에서 살아남기 위해 끊임없이 새로운 변화를 시도하고 새로운 문제를 해결해 나가야 한다. 그러므로 해외로 진출한 한국기업들의 현지 다변한 환경을 적응하는 것이 매우 중요한 문제로 부각되고 있다. 특히 대표적인 문제점으로는 ‘진출한 국가에서 고용된 현지 인력을 어떻게 관리할 것인가?’ 라 할 수 있다.

많은 국가가 중국에 투자하고 있는데 한국은 지리적 근접성과 문화적 유사성으로 중국 투자에 가장 적극적인 나라 중 하나로 볼 수 있다. 대중국의 한국 투자금액은 2013년 34억 6,549만 4천불로 대미국의 투자금액 24억 1,813만 8천불보다 높게 나타나 중국은 한국의 제일 투자 국가가 되었다(한국수출입은행, 2013). 특히 최근에는 한-중 FTA 체결로 인하여 한국기업의 중국진출이 가속화되고 있다. 예를 들면 삼성전자 최근에는 중국의 서안(西安) 공장에 총 70억불을 투자하고, 2014년 5월에 반도체 공장을 완공하였다. 현대자동차의 경우는 2002년 10월 북경에 진출한 이후 연간 100만 대의 차를 생산하고 있다. 대기업뿐만 아니라 한류 열풍과 함께 진출한 아모레퍼시픽은 중국 내 약 3,200개(2014년 기준)의 화장품 매장이 있으며, 이외에도 LG디스플레이, 한국외환은행, 하나은행, 기업은행 등 제조업부터 서비스업까지 다양한 기업들이 중국으로 진출하고 있다(YANG, 2016). 현재 한국기업들은 중국 내수시장 진출을 강화하기 위해 중국내 마

케팅 거점 강화를 통해 기업의 경쟁우위를 강화하고 있으며, 한-중 FTA가 실행될 경우 한국기업의 중국 진출은 더욱 더 가속화 될 것으로 판단된다.

이렇게 많은 한국기업들이 적극적으로 중국에 진출하고 있지만 그에 대한 성과가 그리 긍정적이지 못하며 여러 가지 갈등과 마찰로 인해 투자 철수 혹은 도산으로 이어지는 경우가 많다. 다양한 원인이 있겠지만 이는 중국의 특이한 문화와 관습을 이해하지 못했거나 현지 실정에 맞는 인적자원관리를 수행하지 못한 점은 기인으로 볼 수 있다. 중국진출 초기에 많은 한국기업들은 중국과 중국인을 한국과 동일한 문화적 특성을 지닌 것으로 오해하고 한국식 인사제도나 관리방식을 중국에 동일하게 적용하려고 한다. 이러한 결과는 문화적 차이로 인해 현지의 경영관리에 많은 어려움을 겪고 조직 구성원들의 이직률도 상승되며 결국에는 기업성과에게 악영향을 미치게 된다.

이렇게 한국기업의 중국 투자 비중은 늘었지만 값싼 노동력을 활용하여 효율적으로 생산하는 데만 집중하다 보니 노사관리에 대한 노력과 관심은 상대적으로 부족한 것이 사실이다(강진구, 2012). 더군다나 최근 몇 년간 중국 경제성장과 동반된 물가상승으로 인해 임금수준도 빠른 속도로 높아지고 있다. 따라서 지난 수년간 저임금의 일자리 제공만으로도 충분히 만족시킬 수 있었던 중국인 근로자는 이제 더 많은 것을 욕구하게 될 것이다. 중국 진출 한국기업들은 경영성과를 높이려고 한다면 글로벌 기업 문화적 감성과 다국적 경영마인드를 지니 다차원 인적자원관리를 통해 중국 종업원의 이직률을 낮출 필요가 있다.

인적자원관리 측면에서 볼 때 기업은 고용한 조직 구성원들의 이직률을 낮추는 방안을 강구하는 이유가 조직 구성원들의 높은 이직률 및 조직 구성원들의 이직의도가 증가될수록 조직 구성원의 전문성이 결여됨은 물론 기업면접에서부터 입사교육까지 투입되는 비용이 증가하게 된다. 또한 조

직 구성원들의 잦은 이직은 업무수행의 연속성을 방해하기 때문에 장기적으로 볼 때 신속하고 정확한 업무를 수행할 수 없게 하고, 급변하는 기업 환경에 적응력을 떨어뜨려 결국에는 기업의 경영성과에게 부정적인 영향을 미치게 된다.

중국 내 외국투자기업의 중국종업원의 이직률은 중국기업보다 높은 것으로 나타났다. 예컨대 2012년 기준으로는 유럽과 미주 이외의 지역 또는 국가들의 기업의 중국종업원 이직률이 14.4%로 중국기업의 11.8%보다 높아 중국의 외국투자기업이 더 큰 인사문제를 지니고 있다고 볼 수 있다(前程無憂, 2012). 따라서 중국종업원의 이직의도를 낮추는 것은 한국기업에게도 중요한 과제로 남아있다. 관건은 중국의 문화와 상습을 이해하는 것인데 중국에서 판시(關係, GUANXI) 없이는 사업하기가 매우 어려운 것으로 알려져 있다. 판시는 중국에서 사업을 하는데 가장 중요하게 고려되는 문화적인 요인이다(Fan, 2002). 따라서 중국 진출한 한국기업에 한국인상사와 중국종업원의 판시는 인사관리 면에서 중요한 요인이 될 수밖에 없다. 기존의 연구에서 중국에서 가장 중요한 문화적 요인이라고 평가되는 판시, 즉 한국인상사와 중국종업원의 관계에 대한 연구가 부족하기에 본 연구를 시작하였다. 이외에도 직무중요성, 자율성, 임금수준, 승진기회, 조직문화 등의 요인들이 이직의도와 관계의 관계를 살펴보고 중국진출 한국기업에게 성공적인 인적자원관리 전략을 제시하고자 한다.

2. 연구의 목적

오래전부터 기업들은 종업원을 관리하고 종업원들의 이직 수준을 낮추는 방법을 강구하는 등 조직 구성원에 대한 관심은 매우 높았다. 기업의 경쟁력을 높이기 위한 방법을 탐색하고자 하는 요구는 학계로까지 이어져 이직의도에 영향을 미치는 다양한 선행변수들과의 관계를 분석하고 탐구하

는 연구들이 시작되었다(이승진, 2015).

현재 이직의도에 영향을 미치는 다양한 변인들이 존재하나 본 연구는 중국 진출 한국기업에서 종사하는 중국종업원이 연구 대상이기 때문에, 첫째 중국종업원이 느끼는 직무중요성, 직무정체성 등에 관한 직무특성의 차이가 있을 것으로 판단된다. 둘째, 한국 상사와의 관계 또는 한국 상사에 대한 신뢰도 이직의도에 미치는 영향을 알아보고자 한다. 셋째, 임금수준이 동업종을 비해 적당한지 또는 중국종업원의 분배는 공정성이 있는지도 이직의도에 영향을 미칠 것으로 판단된다. 넷째, 중국현지 종업원이 느끼는 기업문화에 차이가 있을 것으로 예상된다.

이러한 측면에서 본 연구는 이직의도에 관한 선행연구 고찰을 통하여 선행요인으로 파악한 직무특성요인, 조직특성요인 및 개인특성을 중심으로 중국종업원들의 이직의도에 관한 연구모형을 제시하고 가설을 설정하며 실증분석을 통하여 중국으로 진출한 한국기업 중국종업원의 이직의도를 낮출 수 있는 방안과 시사점을 제시해 보고자 한다.

제2절 연구의 방법 및 구성

1. 연구의 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 먼저 선행연구를 고찰하여 연구모형을 설정하였다. 중국종업원의 이직의도에 영향을 미치는 결정요인을 알아보기 위해 가설을 설정하고 가설을 검증하기 위해 중국 여러 지역에 소재하는 12개 한국기업에 종사하는 중국종업원이 표본 집단으로 선정하여 설문조사를 실시하였다.

회수한 149개의 설문지는 SPSS 19.0(Statistical Package for the Social Sciences 19.0)을 통해 신뢰도(reliability)를 검증하고 요인분석(factor analysis)을 통해 연구모형의 타당성(validity)을 검증하였다. 또는 상관관계 분석(correlation analysis), 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다.

2. 연구의 구성

본 연구의 목적은 앞서 언급한 직무특성요인, 조직특성요인과 개인특성이 이직의도와 어떤 관계를 갖고 있는지를 살펴보기 위해 총 6장으로 구성되어 있다.

제1장은 서론으로서 본 연구의 배경 및 목적, 연구의 구성에 대해 기술하였다.

제2장에서 1절에는 종속변수인 이직의도에 대한 일반적인 개념을 기술하였고 2절에는 이직의도의 선행요인들을 고찰하였다.

제3장은 기존 연구들을 바탕으로 본 연구의 목적에 맞게 연구모형을 설정하고 모형을 측정하기 위해 가설을 설정하였다.

제4장은 설문조사를 통해 수집된 자료의 일반적 특성을 설명하고 이를 분석하는 방법을 기술하였다. 또는 각 변수의 조작정 정의를 서술하였다.

제5장은 가설검증하기 위해 신뢰성과 타당성 분석을 실시하였다. 또는 변수들 간의 관계를 알아보기 위해 상관관계분석을 실시한 후 다중회귀분석을 통해 얻은 결과를 설명하였다.

제6장은 본 연구의 결론으로서 연구결과를 요약하여 그에 대한 이론적 시사점과 실무적 시사점을 제시하였다. 또한 본 연구의 한계점과 향후 연구방향을 제시하였다.

제2장 이론적 배경

제1절 이직의도에 대한 선행연구

1. 이직의 개념

지금까지 많은 학자들이 이직을 다양하게 정의해 왔다. Price(1977)는 이직을 “사회시스템의 구성체계의 경계를 유출입하는 개인의 이동”으로 표현했으며, Gaudet(1960)은 이직을 “특정한 공장이나 사회에서의 노동자의 유출입”으로 정의하였다. Herzberg, Mausner와 Snyderman(1959)는 노동 이동(labor mobility)과 노동 이직(labor turnover)을 분류를 하여 노동 이동을 지역 간, 산업부문간, 조직 간의 유출입으로, 노동 이직을 단일 사회나 공장으로부터의 이직으로 정의하였다. Bluedorn(1978)은 이직의 개념을 광의와 협의로 구분하였다. 광의의 이직은 종업원 입직(accession)과 이직(separation)을 모두 포함하는 개념으로서 노동 이동이라고도 하였다. Bluedorn(1978)의 노동이동은 구체적으로 노동력의 지역 간, 산업 간, 직종 간 및 동일 직장 내에서의 계층 간 이동을 말하며, 넓게는 국가 간의 이동까지도 포함된다. 반면에 협의의 이직은 조직으로부터 금전적 보상을 받는 개인이 조직에서 구성원 자격을 종결 짓고 조직을 떠나는 것을 말한다(Mobley, 1982). 여기에는 조직내부의 이동이나 유입은 포함되지 않는다.

이직은 의사결정 주체에 따라 자발적 이직과 비자발적 이직으로 나눌 수 있다. 자발적 이직은 종업원에 의해 주도되는 것으로서 회사에 대한 불만 혹은 보다 나은 직무를 찾아 다른 기업으로 가는 전직과 학업의 계속, 결혼, 임신, 출산, 질병, 가족의 이주 등으로 인한 사직이 이에 포함된다.

비자발적 이직은 종업원 의사에 반하여 이루어지는 것으로서 기업이 주도하는 해고, 정년퇴직, 그리고 사망 등이 이에 포함된다. 본 논문은 자발적 이직을 중심으로 연구를 하였으며, 앞서 서술한 Mobley의 정의를 따라 이직을 조직으로부터 금전적 보상을 받는 개인이 조직에서 구성원 자격을 종결 짓고 조직을 떠나는 것으로 설정하였다(Mobley, 1982).

2. 이직의도의 개념

국내외 연구에서 이직의도의 개념을 살펴보면, 먼저 Steers와 Mowday(1981)는 이직의도가 이직의 완전한 예보가 아니지만, 많은 사업장에서 이직의 전조가 되므로 중요하다고 하였다. 또한 그들은 조직구성원의 이직에 대한 포괄적인 모형을 제시하면서 조직구성원의 개인적 특성과 직무 및 조직에 관한 직무 기대와 가치관이 다를 때 이직의도를 갖는다고 하였다.

Mobley(1982)는 조직에서 금전적 보상을 받는 개인이 자의적으로 조직의 구성원으로서 역할을 포기하려는 정도로 이직의도를 정의하고 있다. Bluedorn(1982)는 이직의도란 종업원이 조직의 구성원이기를 포기하고 현재 소속되어 있는 직장을 떠나려고 하는 정도로 정의하였다. 전선복(2014)은 이직의도를 조직 구성원이 자신이 현재 조직에 소속되어 있는 상태에서 기존의 직무를 지속적으로 수행했을 때 개인이 추구하는 목표를 달성하기 어렵다고 지각하여 현 직무에서 이탈하고자 하는 심리적 상태라고 간주하였다. 행동으로 옮겨지지 않는 않지만 종업원의 이직에 대한 경향성을 나타내는 것으로, 현재의 조직을 떠날 수 있는 대안을 의도적으로 탐색하여 고려하는 정도를 의미한다(박영민, 2012).

이직의도는 이직에 대한 가장 직접적이면서 강력한 예측변수이기 때문

에 이직 현상을 분석하는 연구에서 실제 이직행동을 대신하는 종속변수로 널리 다루어지고 있으며(Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978), 실제 이직과 높은 상관관계를 가지고 있는 것으로 밝혀졌다(Rousseau, 1978).

선행연구를 통해 알 수 있듯이, 이직의도는 소속된 조직 구성원으로서 자격을 종결하고자 하는 의도이기 때문에 조직들은 조직의 유효성을 위해 이직의도에 많은 관심을 기울일 수밖에 없다. 조직 입장에서 이직은 경우에 따라 순기능과 역기능을 지닐 수 있는데, 일반적으로 순기능보다 역기능을 지니는 경우가 훨씬 많기 때문에 높은 이직률은 조직과 개인 모두에게 부정적인 결과를 초래한다.

Mor Barak, Nissley & Levin(2001)은 조직구성원은 어떠한 동기 및 경로로 이직의도를 실행에 옮기는 경우 조직은 선발, 채용을 위하여 많은 비용이 발생하며, 이때 조직의 효율성은 떨어지고 또한 다른 종사원들의 사기에도 큰 영향을 미친다고 하고 있다. 또한 이직의도는 구성원이 자신이 소속된 조직이나 부서에서 직무를 계속 수행하면서 자신의 목표를 달성하기 어렵다고 지각하여 직무를 이탈하려하거나 조직을 떠나려고 하는 심리적 상태로 조직성과와 밀접한 관련성이 있음을 짐작해 볼 수 있다(오효근 & 서진환, 2014).

제2절 이직의도의 선행요인들

이직의도에 영향을 미치는 요인은 연구자들에 따라 매우 다양하게 제시되고 있다. 본 연구에서는 문헌검토를 통해 이직결정에 영향을 미칠 수 있는 변수들을 직무특성, 조직특성, 외부환경, 개인특성이 이직의도에 영향을 미치는 요인으로 보고, 선행연구를 토대로 탐색하여 설명하고자 한다.

1. 직무특성

가. 직무특성의 정의

직무(job)에 대한 정의는 기업 또는 산업체에서 어떻게 사용하느냐에 따라 달라질 수 있다. 여기서 말하는 직무란 개인과 조직을 연결시켜주는 가장 핵심적인 매체이며 조직 구성원들의 직무수행과 조직목표를 달성하는 가장 기본적인 수단이다(이지우, 1997). 이와 같은 조직과 구성원의 조화는 직무라는 연결고리가 있음으로 가능하다.

한국고용정보원(2011)에서 발간한 2012 한국직업사전에서는 다른 직무와 구별되는 주요한 일 또는 특징적인 일의 수행 측면에서 볼 때 동일하다고 일정되는 직위의 일군으로 작업자가 수행하는 임무(duty)와 과업(task)으로 정의내리고 유사한 직무의 집합을 직업이라고 규정하고 있다 (이현우, 2014). 이러한 직무는 기업의 크기, 종업원의 규모에 따라 달라 질 수 있다. 즉, 조직 구성원이 어떤 직무를 맡는가에 따라 직업이 분류되고 이러한 직무에 대해 조직구성원이 맡은 직무의 성격을 직무특성(Job Characteristics)이라 한다. 직무특성 또한 그 일의 과정에 따라 책임과 권한이 달리 부여된다(강민승, 2014).

배성현(2001)은 직무특성을 직무의 고유한 특성으로 하나의 작업을 분할하며 연결하는 일에 사용되는 기술, 자격조건, 진행절차에 등을 설계하는 것이라 하였고, 김석준(2001)은 직무특성을 직무자체가 근로자의 만족 및 성과 등을 향상시킬 수 있는 특성으로 보고 있다. 이러한 직무특성은 다양한 요소의 직무로 나타내며, 직무를 수행함에 있어 개인이 갖는 직무의 의무감, 책임감, 결과에 대한 인식 등 특성을 의미하는 것으로 조직구성원들의 심리상태 및 직무태도에 영향을 미친다(Hackman & Oldham, 1975).

조직구성원이 자신이 맡은 일의 의미를 파악하고 업무의 결과 및 영향을 인지할 수 있고 흥미를 느끼며 직무에 만족한다면 성과를 향상시킬 수 있다. 반면에 일에서 흥미를 느끼지 못하고 업무에 불만이 있다면 직무성과도 제고하지 않고 조직에 떠나려고 한다(전정애, 2008). 직무의 중요 특성은 직무로부터 중요한 심리적 상태를 얻게 되고 그로 인해 개인적 만족과 조직의 성과가 결정된다고 한다(임성옥, 2006).

<표1>직무특성의 정의

연도	연구자	개념
1975	Hackman & Oldham	직무를 수행함에 있어 개인에게 주어지는 직무에 대한 의미감, 책임감, 결과에 대한 인지 등을 느끼게 하는 핵심적 직무를 특성별로 구분한 것
2001	배성현	직무가 가지고 있는 고유의 특성, 하나의 작업을 분할하고 연결하는 일이며, 그 일에 사용되는 기술, 자격조건, 각 단위 작업들의 진행절차 등을 설계하는 것
2001	김석준	직무의 객관적 특성에 초점을 맞추고 있는 것. 직무자체가 작업자의 직무동기나 만족 및 성과 등을 높일 수 있는 특성을 의미

자료: 오상은, 2011"항공사 조사원의 직무특성과 이중몰입의 관계에서 조직냉소주의의 매개역할 연구", 경기대학교 관광전문대학원, 박사학위논문, p.22

직무특성에 대한 연구는 1960년대부터 시작되었다. Turner와 Lawrence(1965)의 연구는 직무특성에 대한 종업원의 지각을 특성화하였고, Hackman과 Lawler(1971)의 연구는 직무특성모델의 이론적 토대를 이루었다. Turner와 Lawrence(1965)는 직무 담당자의 행동에 영향을 미치는 과업의 특성을 연구한 결과 작업자의 만족과 성과에 밀접한 관계가 있다고 생각되는 6가지의 필수과업 특성을 추출하였다. 그것은 다양성, 자율성, 책임

감, 요구된 지식과 기술, 선택적 상호작용, 요구된 상호작용이다(Turner & Lawrence, 1965). 그리고 Hackman과 Lawler(1971)는 Turner와 Lawrence(1965)의 연구를 바탕으로 일명 예일 직무목록이라는 직무특성측정도구를 개발하여 종업원의 행동반응에 미치는 직무특성의 영향을 측정하였다. 이는 후에 직무특성에 의한 직무설계전략이론을 확립한 Hackman과 Oldham(1975)이 개발한 직무진단조사(JDS: Job Diagnostic Survey)의 모체가 되었다. 이들이 제시한 직무특성이론의 기본적 가정은 직무의 객관적인 특성에 초점을 두고 있는 것으로 직무자체가 작업자의 직무 동기나 만족 및 성과 등을 높일 수 있다는 것이다.

나. 직무특성의 구성요소

Hackman과 Oldham(1975,1976,1980)이 직무특성모형을 제시한 이후 이에 대한 실증연구와 관련된 유사연구는 30여 년 동안 200여 개에 달하고 있으며, 이러한 연구결과는 직무설계와 직무배치 등의 실제 경영관리에 유용하게 이용되고 있다.

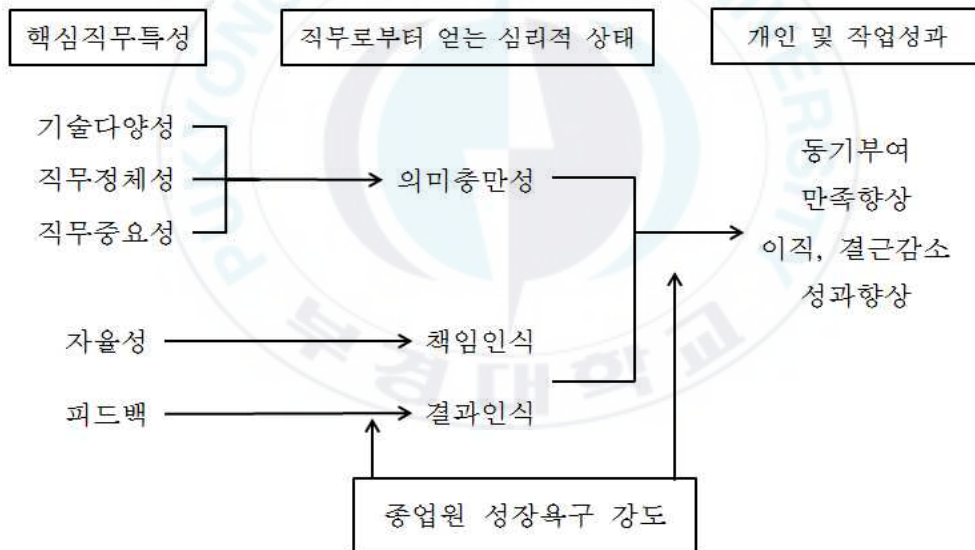
Hackman과 Oldham(1975)이 직무특성모형에서 제시한 바에 따르면 5개의 핵심직무특성: 기술다양성, 직무정체성, 직무중요성, 자율성, 피드백이 종업원의 주요한 심리상태에 긍정적인 영향을 미치고 이는 종업원의 만족과 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 즉, 핵심직무특성이란 개인에게 직무에 대한 의미감, 책임감, 결과에 대한 인지감 등을 느끼게 하는 요소로써, Hackman과 Oldham(1975,1976,1980)은 기능다양성, 직무정체성, 직무중요성, 자율성, 피드백을 그 요소로서 제시하였으며, 의미감, 책임감, 결과에 대한 인지감의 증가를 통해 개인은 직무에 대한 내재적 충실화를 경험하게 되고 있는 직무만족과 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 직무

특성모형의 이론적 틀이다.

직무특성모형은 핵심직무특성에 따라 직무로부터 얻는 심리상태가 형성되고 이는 개인적 만족과 조직의 성과에 영향을 미친다는 것이다. 또한 핵심직무특성은 3가지 직무관련 심리상태 형성에 영향을 미치는데 이 심리상태가 긍정적이라면 강력한 동기부여가 되어 개인과 작업의 결과를 향상시킨다는 것이다.

<그림 1>직무특성 모형

자료: J.R.Hackman and G.R.Oldman "Motivation through the Design of Work Test of Theroy", Organizational Behavior and Human Performance, vol.16.1976. pp250~297



직무특성모형은 개인적 차이, 성장욕구강도, 직무환경만족도에 따라 다른 결과를 나타낼 수 있다고 하였다. 직무특성모형에서 제시된 주요변수를 살펴보자면 다음과 같다.

1) 기술다양성

기술 다양성이란 “직무를 수행하는데 있어서 여러 가지 기술이나 재능을 사용하는 다양한 활동들이 요구되는 정도”를 의미한다(이민영, 2011). 조직구성원들에게 다양한 지식과 기술 그리고 활동이 요구될 때 직무에서 의미를 느낀다(조휘형, 2014). 직무가 근로자에게 다양한 활동을 요구하는 정도가 높을수록 근로자는 직무에 대한 흥미를 갖게 되고, 지루함과 단순함에서 벗어날 수 있다(장연 & 김태형, 2013;).

많은 연구들에서 사람들은 대부분 자신들의 기능을 테스트하거나 사용함으로써 환경을 탐색하거나 조작하기도 하고, 또 효과에 대한 느낌을 얻기도 한다는 사실이 밝혀졌다. 따라서 직무를 수행하는데 있어서 작업자의 기능이나 자질이 충분히 활용되거나 발전될 수 있다면, 작업에 대한 의미를 경험하는데 있어서 물질적인 내용은 크게 영향을 미치지 않는다(이민영, 2011).

2) 직무정체성

직무정체성(task identity)은 직무가 작업의 전체를 처음부터 끝까지 완성시킬 수 있도록 구성되어 있는가 아니면 확인 가능한 일부분만의 직무를 수행하도록 되어 있는가의 정도를 의미한다. 즉, 하나의 직무가 다른 직무와 구분되는 독립적 단위로 형성되어 있는 수준을 말하며, 이러한 직무의 정체성이 높을수록 직무를 수행하는 작업자의 의미성은 커지며 개인에게는 어떤 완성감과 자부심을 느끼게 한다. 직무 정체성은 업무의 시작으로부터 완결까지의 범위에서 과업이 차지하는 범위를 말한다고 우형록(2015)에서 제시하고 있다.

3) 직무중요성

직무중요성(task significance)은 개인이 수행하는 직무가 다른 사람의 일과 생활에 얼마나 많은 중요한 영향을 미치는가의 정도를 말한다. 사람들은 자신의 직무가 다른 사람들의 육체적 또는 심리적 상황에 실질적인 영향을 미치는 직무라고 느낄 때 그 일이 의미 있는 일이라고 생각한다. 따라서 개인의 직무가 조직 내 또는 외부의 사회에 기여하는 정도가 큰 중요한 직무일수록 개인의 의미감이 더욱 커진다. 직무 중요성은 직무가 개인의 다른 작업이나 생활에 대해 어떤 정도의 영향을 미치는지 초점을 맞춘 것이다(유정정 & 이형룡, 2016).

다시 말하면 직무에 대한 중요성을 강하게 느낄수록 직무의 의미를 가지게 되고 직무에 대해 더욱 관심을 가지게 된다.

4) 자율성

자율성(autonomy)이란 직무담당자가 자신의 직무수행 일정을 자율적으로 계획하고 독립적으로 직무의 수행방식을 결정하고 직무를 이행하는 과정에서 주어지는 재량권 정도를 의미한다. 자율성이 높은 직무를 담당할수록 책임감 높아진다. 자율성은 직무수행자가 직무의 수행함에 있어서 부여된 독립성, 자율, 재량권에 초점을 맞춘 것이다(유정정 & 이형룡, 2016). 다시 말하면 규율, 절차, 지시 등에 의존하여 일하는 경우에는 자율성이 낮다고 할 수 있다.

직무수행자의 자율성이 높게 직무가 설계되어 있다면, 직무성과는 상사나 작업절차방식의 측면보다는 작업의 노력이나 창의성, 그리고 의사결정 등에 더욱 의존하고 있는 것으로 간주될 것이다. 따라서 자율성이 증가하면 작업자는 일에 결과에 대해서 더 많은 개인적 책임감을 느끼게 되고, 작업결과에 대한 개인적 책임을 기꺼이 수용하게 될 것이다(이민영, 2011).

5) 피드백

피드백(feedback)은 개인이 수행한 직무의 성과가 얼마나 효과성 있게 나타나는지에 관하여 직접적으로 명확한 정보를 제공받는 정도를 의미한다. 여기서 말하는 직무 피드백은 직무수행 결과에 대한 자료를 수집하거나 판정을 내리는 동료나 상사들로부터가 아닌 직무행위 자체로부터 그 결과에 대한 지식을 얻는 것을 말한다(이민영, 2011). 즉, 직무 담당자가 직무를 수행하는 과정에서 자신의 직무성과에 대해 정보를 상사, 동료, 하급자 등으로부터 들을 수 있다면 피드백 효과를 기대할 수 있다.

피드백을 많이 받을수록 업무를 더 정확하게 수행할 수 있으므로 업무에 대한 의미감을 더욱 강하게 느끼며 업무수행에 있어서 자신감도 가지게 된다.

다. 직무특성과 이직의도

직무특성이론의 기본 전제는 직무특성수준을 향상시키면 종업원의 전반적 직무만족, 내재적 작업동기, 성과 등이 향상된다는 것으로 지금까지 많은 연구가 이루어지고 있다.

직무특성과 이직의도 간의 관계를 직접적으로 측정한 연구(Krausz et al., 1995)에서는 전반적인 직무특성이 부서를 옮기고자 하는 의도에 영향을 미치고, 이러한 부서를 이동하고자 하는 의도가 다시 직장을 떠나고자 하는 의도와 직업을 떠나고자 하는 의도에 영향을 미친다고 하였다(이희영, 2002 재인용).

McEvoy & Cascio(1985), Stepina & Brand(1985), Wall & Clegg(1981) 등은 직무특성 수준과 이직률과는 상관관계가 있는 것으로 밝혔으며(김석준,

2001 재인용), Parasuraman & Alutto(1984)는 자율성과 감독면밀성과 같은 과업특성이 이직에 유의한 영향을 미친다고 하였고, McEvoy & Cascia(1985)의 메타분석에서 직무충실화는 현실적 직무 사전개관보다 이직을 감소시키는데 두 배 이상 효과가 있다고 하였다(이희영, 2002). Steers & Spencer(1977)는 조직구성원의 성취동기를 강조하는 연구에서 직무의 자율성, 다양성, 피드백, 과업의 명확한 규정 등은 조직몰입과 중요한 관계가 있는 변인으로 설명하고 있으며, 특히 자율성, 피드백, 다양성을 많이 보유했을수록 직무의 만족과 조직몰입 수준을 높게 하여 이직률을 감소시킨다는 것을 증명하였다(서용옥, 2007).

조선희(2011)는 시설 요양보호사의 직무특성이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구에서 직무특성을 기술다양성, 직무중요성, 자율성, 대인관계, 교육기회, 역할보호성, 업무량으로 연구한 결과, 직무 중요성은 이직의도에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나왔다. 뿐만 아니라 최석봉과 문재승(2013)은 휴먼케어서비스 종사자의 직무특성이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구에 따르면 직무중요성, 자율성이 이직의도에 부(-)의 영향을 미친다는 것을 밝혔다.

장홍(2012)은 호텔종사원의 직무특성 중 기술다양성, 직무중요성, 자율성이 높으면 이직의도가 낮게 나타나는 것을 확인하였고, 김진형(2012)은 바리스타의 직무특성 중 기술다양성, 경험성이 높을수록 이직의도가 낮게 나타나며 피드백이 높을수록 이직의도가 높게 나타나는 것을 확인하였고, 바리스타 개인의 역량강화 및 발전적인 직무수행과 직무환경 개선을 통한 피드백을 통해 이직의도를 낮추어야 한다고 주장하였다. 또한 강순남(2012)에 의하면 노인요양병원 간호사의 직무특성 중 과업정체성이 높을수록 이직의도도 높아지는 것을 확인하였다.

2. 조직특성

현재 조직사회에서 조직의 다양한 환경과 더불어 조직구조, 조직분위기, 조직규모 등의 조직적 요인도 직접, 간접으로 조직구성원의 행동이나 동기부여는 물론 조직성과에도 영향을 미치고 있다. 조직은 일반 조직과는 다른 나름대로의 특성을 통해 조직의 활동양상이나 성과 등의 조직행위에 영향을 미친다. 일반적으로 조직을 중심으로 발생하는 사건들과 조직형태 및 절차들을 나타내는 요소들을 통해 조직특성을 도출할 수 있다.

가. 사회적 요인

조직 내의 인간관계(Personal Relationship)는 이직의도에 영향을 미칠 수 있다(박상현 & 곽대영, 2007). 종업원들이 조직 내에서 형성하는 사회적 관계의 대상은 크게 동료, 상사, 부하 등이 있는데 특히 상사와 동료가 큰 영향을 미치게 된다.

1) 상사와의 관계

기업과 같은 조직에서 직속 상사는 종업원의 보상과 담당 직무를 결정하는데 중요한 역할을 함으로써 종업원의 동기유발, 직무성과, 이직의도 등에 많은 영향을 미친다(홍기봉, 2012). Michaels와 Spector(1982)는 상사와의 관계를 종업원이 그 상사로부터 받는 배려와 지원을 인식하는 정도를 일컫는 개념으로 규정하였으며, 홍기봉(2012)도 이와 유사하게 상사와의 관계를 직무와 관련하여 상사와 형성하고 있는 우호적 관계로 정의한다. 상사와 좋은 관계를 유지하는 종업원은 상사를 통해 업무수행에 필요한 지원을 받

을 수 있으며 승진이나 임금 결정에서 유리한 결과를 확보할 수 있어 다른 직장으로 옮기려는 경향이 낮을 것이다.

리더-구성원 교환관계이론(Leader-Member Exchange Theory)에서 주장하는 것처럼 상사는 부하로부터 충성과 성과를, 그리고 부하는 상사에게서 사회적 지원을 기대하고 교환한다. 상대가 기대하는 것을 얼마나 충실하게 주고받는지에 따라 관계의 질이 정해진다. 부하의 성과와 충성도에 따라 상사는 자신의 사회적 지원의 양과 질을 달리하며, 부하 역시 상사의 사회적 지원의 정도에 따라서 자신의 성과와 충성도를 조정한다. 이렇게 상사는 부하들을 모두 동일하게 대하지 않고 어떤 부하들에게는 많은 관심을 갖고 배려하는데 반해 어떤 부하들과는 공식적이고 제한적인 상하관계만을 유지한다(박성현, 2012). 따라서 상사와 형성하고 있는 관계는 종업원마다 다르고 그에 따라 직무나 조직에 대한 종업원의 태도나 행동이 다를 것이다(위안 & 이기은, 2012).

Graen, Liden과 Hoel(1982)은 48명의 시스템 분석가와 컴퓨터 프로그래머들을 대상으로 교환관계의 질이 높은 종업원에 비해 교환관계 질이 낮은 종업원이 높은 이직의도를 보이는 것을 밝힘으로써 상사와의 관계가 이직의도를 결정하는 요인임을 입증하였다. Sherman(1986)은 상사에 대한 만족도가 이직성향에 부(-)적 영향을 미치는 것으로 보고하였으며, 여행사 종업원을 대상으로 이루어진 김용구(2008)의 연구에서도 상사와의 좋은 관계가 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 위안, 이기은(2012) 역시 상사로부터 관심을 많이 받고 좋은 관계를 갖고 있는 종업원이 직무와 조직관련 성과가 높고 이직의도가 낮은 것을 발견하였다.

2) 경영자에 대한 신뢰

신뢰는 사회학, 경제학, 사회 생물학, 역사, 심리학, 인류학(Gambetta, 1988; Lewicki & Bunker, 1995; Worchel, 1979) 등 여러 가지 사회과학 분

야에서 주목을 받는 개념이다(Lewick & Bunker, 1996). 조직 내에서 상사와 부하 간의 관계 그리고 동료간의 관계에서 생기는 상호간의 신뢰형성은 절대적으로 요구되는 필수적인 조건으로 볼 수 있다(Hamel & Prahalad, 1994).

Mayer, Davis와 Schoorman(1995)은 신뢰란 상대를 감시하거나 통제할 수 있는 능력 또는 위치와는 관계없이 자신에게 중요한 행동을 할 것이라는 기대에 근거하여 상대의 행동을 자발적으로 받아들이려는 의지라고 정의하였다. Cook과 Wall(1980)은 종업원들이 경영자의 약속과 행동에 대해 갖고 있는 확신과 경영자를 향한 호의적 성향을 파악하기 위해 '경영자에 대한 신뢰'라는 개념을 제안하였으며, Podsakoff, MacKenzie, Moorman과 Fetter(1990)는 경영자에 대한 신뢰의 핵심 요소로 경영자에 대한 믿음과 충성심을 강조하였다.

Boss(1978)는 경영자에 대한 높은 신뢰가 효과적인 문제해결에 주요한 요인임을 지적하면서 신뢰를 강조하였다. 그리고 Morgan과 Hunt(1994)의 연구에서는 신뢰가 조직에 대한 몰입을 높이며 갈등과 이직의도를 감소시키는 것을 발견하였으며, Davis, Schoorman, Mayer와 Tan(2000)은 경영방식을 공정하고 개방적인 것으로 지각하고 경영자를 신뢰하면 종업원들은 긍정적이며 협조적인 반응을 보인다고 주장하였다. 김은숙, 김한주(2011)는 경영자와 종업원 사이에 신뢰가 형성되어 있다면 직무와 관련된 문제를 해결할 수 있는 대안을 적극적으로 탐색한다는 것을 발견하였다. 이와 같이 경영자에 대한 신뢰는 직무나 조직에 대한 종업원들의 태도를 형성하고 유지하는데 중요한 역할을 한다.

많은 선행연구들이 경영자에 대한 신뢰수준이 높을수록 이직의도는 낮다는 결과를 보고하였다(Morgan & Zeffane, 2003; Morgan & Hunt, 1994). 황인철(2010)은 건설현장에서 소장에 대한 신뢰는 현장직원의 직무만족 수

준을 이직의도 수준을 낮춘다고 밝혔다. 권기진(2010)은 리더십과 이직의도 간의 영향관계에서 상사신뢰가 조절효과를 나타내는 것으로 확인하였다. 경영자에 대한 신뢰수준이 높을 때 종업원은 조직목표 달성을 위해 더 많은 노력을 기울이게 되며, 신뢰하는 경영자가 이끄는 조직에 애착을 갖고 성과를 높이기 위해 적극적으로 노력하게 된다(이경근 & 조용현, 2012). 이런 긍정적 태도는 이직의도를 비롯한 부정적 태도를 줄임으로써 조직에 긍정적인 영향을 미치게 된다(Morgan & Zeffane, 2003).

3) 동료의 지지

동료지지는 직장 내에서 발생하는 직무스트레스를 완화 시킬 수 있는 중요한 사회적지지 중 하나이다. 동료지지는 조직 행동분야에서 오랜 기간 동안 논의되어져 왔으며 보통 조직구성원이 자신의 동료로부터 받는 배려와 지원을 인식하는 정도를 의미한다.

동료로부터 받는 배려와 지원에는 업무에 관련 사항과 개인적인 사항이 모두 포함되며, 조직 내에 절친한 동료가 많을수록 동료의 배려와 지원이 크다고 할 수 있다(이규만, 2005). 조직 내에서 조직구성원이 동료로부터 정서적 지원을 비롯하여 업무적 협조와 그에 관련된 정보 등을 제공 받을 때 동료들과 강한 유대감이 형성되며 자신의 업무에 더욱 몰입할 수 있다.

Bowers와 Seashor(1966)는 동료지지가 업무 협조, 정보, 그리고 정서적 지원 등을 통해 직무스트레스의 부정적인 영향을 완화시킬 수 있다는 연구 결과를 발표했다. 더불어 동료지지는 조직 내 훌륭한 리더십을 위한 필수적 요소이며 개인의 여러 가지 유형의 만족과 관계가 있다고 하였다. Mayo(1945)의 1923년부터 1932년까지 6년간 실시된 호손 연구(Hawthorne Experiments)에서도 동료지지가 생산성 및 동기 유발에 중요한 영향을 미

친다는 것을 제시하였다.

4) 집단 내 갈등

오늘날 갈등은 개인, 집단, 조직, 사회, 국가 그리고 국제적 수준에서 중요한 이슈들 가운데 한 부분을 차지하고 있다. 사회든 조직이든 갈등은 필연적으로 존재하기 마련이다(이준호 & 박지환, 2010). 특히 조직은 다양한 목표와 사고를 가진 사람들의 집합체이기 때문에 갈등이 없는 조직은 있을 수가 없다. 이처럼 현대의 조직화된 사회에서 갈등은 보편적인 현상으로서 조직의 구성요소인 개인과 집단들이 이익과 목표를 추구하는 과정 속에서 발생하게 되는 여러 형태를 마찰을 의미한다. 즉 갈등이란 이해당사자들 간의 가치, 규범, 아이디어, 목표 등이 서로 불일치하여 충돌되는 상태를 의미한다(Boulding, 1963).

집단 내 갈등은 과업갈등(task conflict)과 관계갈등(relationship conflict)의 두 가지로 구분되어 널리 연구되고 있다(Jehn, 1995). 과업 갈등은 사업 목표, 핵심적인 의사결정 사항, 업무의 절차 또는 적절한 행동방안 등에 관한 집단 구성원간의 의견이나 아이디어의 불일치를 의미하여, 관계갈등은 집단 구성원간의 관계적 문제로 인한 부조화나 의견의 불일치를 의미하는데, 이는 주로 분노, 불신, 위협, 실망 또는 기타 부정적 정서로 특징지을 수 있다(Jehn, 1997b; Pelled, 1996).

내용적 관점 및 과정적 관점의 기존 이직 연구를 정리, 분석한 박동건 & 염세걸(2001)은 작업환경요인 차원에서 조직 구성원 간 상호관계는 종업원 이직과 관련하여 중요한 영향요인으로 언급되고 있다(Porter & Steers, 1973). 관계의 어려움은 이직에 영향을 미치게 된다. 이는 이직의도와 관련해 집단 내 갈등 특히 관계갈등이 갖는 중요성을 시사한다. Pelled(1996)는 관계갈등이 이직의도를 높인다는 것을 실증한 바 있다. Jehn(1995)는 역시

관계갈등이 높을수록 종업원 잔류의도는 낮아진다고 보고하였다.

De Dreu & Weingart(2003)의 연구에서 메타분석의 결과를 통해 관계갈등뿐만 아니라 과업갈등 역시 종업원의 이직을 증가시킬 수 있음이 논의되었다. Jehn(1995)은 과업갈등도 관계갈등과 마찬가지로 종업원 잔류의도에 부정적 영향을 미친다고 주장하였다. 이상의 논의를 종합해 볼 때, 집단 내 갈등인 과업갈등과 관계갈등은 종업원의 이직의도에 대해 영향을 미칠 것으로 예측된다.

나. 경제적 요인

임금수준, 분배공정성, 승진기회, 복지후생 등이 경제적 요인에 포함되는데, 경제 성장과 시장경제의 확산에 따라 소득에 대한 관심이 높아진 중국 상황을 고려하여 본 연구에서는 임금수준, 분배공정성과 승진기회를 중심으로 이직의도와와의 관계를 살펴보고자 한다.

1) 임금수준

임금(wage)은 종업원이 조직에 노동력을 제공하고 그 대가로 받는 금전 또는 비금전적 보상을 말한다(만정림, 2014). 대한민국의 근로기준법은 제2조 제1항 5호에서 “임금이란 사용자가 근로의 대가로 근로자들에게 임금고 봉급, 그 밖에 어떠한 명칭으로든지 지급하는 일체의 금품을 말한다.” 라고 규정한다(국가법령정보센터,2014). 이와 유사하게 중국의 임금지급 규정에서는 임금을 “고용기관이 노동계약서에 의해 화폐 형태로 노동자에게 지불하는 노동에 대한 보수”로 정의한다(中华人民共和国劳动和社会保障部,1994).

임금수준이란 기업이 종업원들에게 지급하는 임금의 평균을 말하며, 이는 종업원 1인당 평균 임금액을 의미한다. 한 기업의 임금수준은 그 기업 종업원들에게 지급된 임금의 평균이며, 조직 밖과 안의 요인들에 영향을 받는다. 외적 요인에는 동종기업들의 경쟁 임금, 정부의 임금통제, 최저임금, 경제적 상황, 노동시장 여건 등이 포함되며, 내적 요인으로는 기업의 지불능력, 규모와 역사, 노동조합, 경영자의 임금관 등을 들 수 있다(최서희, 2009). 임금수준은 일반적으로 기업수준에서 평가되지만 그밖에도 나라, 지역, 산업과 같은 거시적 단위에서 그리고 기업 내 직급, 근속년수 또는 연령, 학력에 따라 집단 별로 분석되기도 한다.

임금이 종업원들에게 가장 중요한 소득 원천이라는 점을 생각할 때 개별 종업원의 이직의도는 그 사람이 기업으로부터 받는 임금수준, 즉 개인의 임금수준에 큰 영향을 받을 것이다. 종업원들은 자신이 보유한 능력의 자본적 가치를 따져 평가한 시장 평균임금보다 자신의 임금이 낮을 때 이직하려는 마음을 먹는 것으로 나타났다(김범성, 2010). Price와 Mueller(1981)의 연구에서는 종업원의 임금수준이 이직 및 잔류의도에 직접적인 영향을 미친다는 것으로 나타났으며, Price와 Bluedorn(1979)은 이직 또는 이직의도에 대한 임금수준의 간접적 영향을 보고하였다.

Motowidlo(1983)는 임금수준에 대한 만족과 이직의도에 관한 실증연구를 통해 관련 변수 간에 높은 상관관계를 밝혔다. 김영순(2001)은 외식 업체 종업원을 대상으로 한 연구로서 임금과 보상에 대한 요인이 이직의도에 가장 많은 영향을 미치고 있음을 밝혔고 최근 들어 박인규(2011)는 호텔 종업원의 직무배타성이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구에서 임금만족을 조절변수로 임금 만족이 이직의도에 조절변수로 영향을 미치는 것으로 나왔다.

외국투자기업에서 근무하는 중국인 종업원들은 상대적으로 높은 임금

을 그 직장을 선택한 가장 중요한 이유로 들 수 있다. 따라서 현 직장이 다른 직장보다 임금수준이 낮다면 임금에 대한 높은 기대가 충족되지 못해 이직하려는 의도를 갖게 될 것이다(초청, 2007). 시장경제의 도입을 통해 빠른 경제성장을 이루고 있는 중국에서는 높은 임금이 종업원들의 이직을 줄이는데 중요한 역할을 한다. 특히 외국투자기업의 경우는 높은 임금이 종업원을 잔류시키는데 가장 큰 유인책이라는 점을 감안한다면 이들 기업의 중국인 종업원들은 임금수준에 민감하게 반응할 것이다.

2) 분배공정성

조직 내에서 적절한 절차를 거쳐 정당한 분배가 이루어지고 자신의 기대에 맞게 대우받는 상태를 의미하는 조직공정성(organizational justice)은 종업원들의 행동에 많은 영향을 준다(Moorman, 1991; Thurston & McNall, 2010). 조직공정성은 초기 자원의 분배에 초점을 맞춘 분배공정성(distributive justice), 분배 관련 의사결정 절차나 수단의 적절성에 대한 인식을 의미하는 절차공정성(procedural justice), 그리고 의사결정 과정에서 상사의 대우와 관련된 상호작용공정성(interactional justice)으로 구성되어 있다(만정림, 2014).

이들 세 유형 중 분배공정성은 이직의도를 가장 잘 예측하는 선행요인으로 밝혀졌다(Alexander & Ruderman, 1987). 분배공정성은 구성원이 받는 임금, 승진, 신뢰 등의 분배 결과에 초점을 맞추어 인식되기 때문에 직무만족이나 이직의도와 같은 직무관련 태도와 행동에 더 큰 영향을 줄 수 있다는 점을 그 이유로 들 수 있을 것이다(최낙범 & 엄석진, 2013).

그 동안 많은 선행연구들은 조직으로부터 제공받는 보상이 얼마나 공정한가를 의미하는 분배공정성(Distributive justice)에 대한 구성원의 인식은 이직의도를 가장 잘 예측하는 선행요인 중의 하나로 다루어 왔다(Aryee et

al., 2002). Adam(1965)의 형평성이론(Equity theory)은 분배적공정성이 구성원의 태도와 행동에 어떠한 영향을 미치는가를 잘 설명하고 있다. 형평성이론에 의하면, 구성원은 자신의 투입한 노력과 시간 등을 조직이 제공하는 보상과 비교하여 공정성을 인식하며, 또한 동료나 다른 조직의 구성원의 투입 대비 보상과의 비교를 통해 자신이 조직으로부터 공정하게 대우받는가를 평가한다고 한다. 만일 이러한 비교 과정에서 자신이 노력 대비 불공정한 보상을 받거나 동료나 타 조직의 사람들에 비해 공정하지 못한 보상을 받는다고 인식하게 되면, 상대적 박탈감과 심리적 불안감 등을 경험하게 되고(Martin, 1981), 그 결과 조직을 떠나는 이직이라는 방법을 통해 공정성을 회복하고자 한다는 것이다. 즉, 이직은 구성원이 불공정성을 해결하기 위한 적극적인 수단으로 볼 수 있다.

선행연구들 역시 구성원의 분배공정성 인식은 이직의도에 영향을 주는 선행요인임을 잘 보여주고 있다(Colquitt et al., 2001; Griffeth et al., 2000). 예를 들어, Cohen-Charash와 Spector(2001)의 메타분석에 의하면, 조직공정성의 유형 중에서 분배공정성이 이직의도를 낮추는 영향력은 절차공정성과는 유사하며 상호작용공정성에 비해서는 높았다고 밝히고 있다. Colquitt 등(2001) 역시 메타분석을 통해 이직, 결근 등 구성원의 철회행동에 대한 영향력에 있어서 분배공정성이 절차공정성이나 정보공정성보다 더 크게 나타났다고 보고하고 있다. 또한 국내의 실증연구들 역시 분배공정성에 대한 긍정적 인식이 높아질수록 구성원의 이직의도는 유의하게 감소한다고 밝히고 있다(김영조, 2001; 이경근, 1999; 이광희, 황규대, 2002; 이재훈, 최익봉, 2004; 조상미, 최미선, 2010).

상기와 같이, 분배공정성과 이직의도간의 관계에 대한 이론과 실증연구들을 정리해 보면, 구성원이 분배공정성을 높게 인식할수록 이직의도는 낮아지는 반면, 분배공정성을 낮게 인식할수록 이직의도는 높아질 것이라

고 예상할 수 있다.

3) 승진기회

승진은 직무이동의 한 형태로 조직에서 구성원이 직무서열 혹은 자격서열의 상승을 의미한다. 상위직급으로의 승진은 보상 수준의 상승은 물론 조직 내에서 높은 위상과 명예를 갖는 상징적 의미를 갖는다는 점에서, 구성원이 해당 조직에 지속적으로 근무하고자 하는 의도에 긍정적인 영향을 줄 수 있다.

조직구성원들의 승진에 대한 기회(Opportunity for advancement)는 감정적 몰입에 긍정적인 영향을 미친다(Meyer & Allen, 1991). 또한 실질적인 승진경험이 조직과 직무에 대한 태도에 영향을 미침을 여러 선행연구결과에서 보고되고 있다(Meyer & Allen, 1991; Landau & Hammer, 1986). 뿐만 아니라 조직 내부에서 수직적 이동 가능성 정도에 대한 개인의 인식을 의미하는 승진기회인식(Perception of promotion opportunities)은 이직의도를 감소시키는 효과가 있는 것으로 보고되고 있다(안관영, 2007; Benson et al., 2004; Griffeth et al., 2000; Huselid & Day, 1991; Lyness & Judiesch, 2001). 예를 들어, Griffeth 등(2000) 메타분석을 통해 승진기회가 많다고 인식할수록 이직의도는 낮아진다고 보고하고 있다. 반면, 구성원이 향후 조직 내에서 상위직급으로 승진할 가능성을 낮게 인식할수록, 조직에 불만족을 느끼게 되고, 그에 따라 다른 조직으로 떠나고자 할 것이다.

이와 같이 승진기회에 대한 긍정적 인식이 이직의도를 감소시키는 효과를 발휘하는 이유는 크게 두 가지 측면에서 살펴볼 수 있다. 우선, 승진기회를 높게 인식하는 구성원은 조직에서 지속적으로 근무함으로써 향후 승진을 통해 자신의 보상 수준의 높아질 것이라는 기대감을 갖기 때문에 (Gerhart & Milkovich, 1989), 이직에 대한 욕구는 낮아질 수 있다. 또한 승

진은 조직 내에서 상위계층으로의 이동을 의미하는 것으로, 주변 사람들로 부터의 인정을 받고 승진한 이후에 보다 의미가 있고 가치 있는 업무를 수행할 수 있다는 기대감을 높여줌으로써, 구성원의 이직의도를 낮출 수 있다(Milkovich & Newman, 1993; Trevor et al., 1997).

이상을 종합하면, 구성원이 현재의 조직에서 승진기회를 높게 인식할수록 이직의도는 낮아지는 반면, 승진기회를 낮게 인식할수록 이직의도는 높아질 것으로 예상된다. 즉, 구성원의 승진기회인식은 이직의도에 부정적인 영향을 미칠 것이라고 예상할 수 있다.

4) 복리후생

복리후생은 연구의 내용과 목적에 따라 그에 대한 정의도 다양하게 내려지고 있으며, 경영학 및 경제학에서는 기업이 종업원의 노동에 대하여 제공하는 직접적인 임금을 제외한 모든 보상을 말한다(임달호, 정효맹, 신영애, 2013). 또한 복리후생은 종업원과 그 가족을 대상으로 안전을 제공하는 집단적 보상이라고 정의하는 경우도 있다(Gomez, Balkin, Cardy, 1998). 즉 기업 종업원의 경제적 안정과 생활의 질을 향상하기 위하여 제공되는 임금이나 제수당, 그리고 상여금 등 이외의 간접적인 급부를 말한다(박내희, 1997).

기업의 복리후생 제도는 종업원의 생활안정, 근로의욕의 고취, 노사관계의 개선, 근로자관리의 중요한 수단 등을 요인으로 기업 경쟁력 향상, 생산성 향상 등에 중요한 변수로써 그 기능을 수행하며(황준원, 1996), 직원의 생활의 안정을 통해 노동력의 재생에도 매우 중요한 영향을 미치게 된다.

복리후생은 직원의 직무에 대한 동기 부여 및 간접적인 보상으로서의 역할을 할 수 있다. 조직은 직원들에게 복리후생을 제공함으로써 직원들은

조직을 위해 긍정적이고 생산적인 행동을 하게 되므로 직무에 더욱 만족하는 경향이 높아지고, 이직의도를 가지거나 결근과 같은 불성실한 태도를 보이는 경향이 감소하게 된다(최수찬 & 이희중, 2014). 복리후생과 이직의도와의 관계에 대한 연구들은 복리후생에 대해 만족할수록 이직의도가 줄어드는 결과(Morris, 2009; Rosen et al., 2011)들을 제시하고 있거나 혹은 두 변수간에 유의미한 영향관계가 존재하지는 않지만 조직지원인식과 같은 매개변수를 활용하여 복리후생과 이직의도와의 관계를 검증하려는 연구들이 실시되어 왔다(이종찬, 2010; 정효수, 2010).

다. 문화적 요인

조직 구성원의 이직의도는 임금과 같은 경제적 동기 외에 개인의 태도 및 가치의 영향을 받는다. 조직문화는 조직구성원들이 공유하는 가치로서 그들의 생각과 행동에 영향을 미친다(Schein, 1985). 그러므로 조직문화는 구성원의 이직의도에도 영향을 미칠 수 있다(박재산, 2005). 또한 외국투자 기업에서 근무하는 구성원은 국적이 다른 동료 또는 상사와 같이 근무하면서 서로 간의 문화적 차이를 제대로 적응하지 못하면 회사를 떠나려고 할 것이다. 따라서 이문화 적응은 이직의도에 영향을 미칠 수도 있다.

1) 조직 문화

문화란 사회구성원들이 공유하고 있는 가치관이나 신념, 관습, 지식 등을 포함한 개념으로서 사회구성원의 행동 양식에 영향을 주는 중요한 요인으로 인식된다(박원우, 2002).

문화란 전통적으로 사회의 구조 및 체계를 분석할 수 있는 도구로써 인류학 및 사회학에서 주로 연구가 진행되어 왔는데, 이러한 문화의 개념

을 기업체란 공간으로 적용한 것이 조직문화의 개념이다(이학중, 2000). 그래서 조직문화는 기업의 구성원들이 모두 공유하고 있는 가치관과 신념, 관습, 규범 지식 등이 포함한 종합적인 의미로써 기업구성원의 행동에 영향을 미치는 주요 변수라 할 수 있다(정봉명, 2010).

Pettigrew(1979)가 '조직문화'라는 개념을 처음 사용하면서 조직문화를 특정조직의 운영을 위해서 수용된 언어, 의식, 이념, 전통 등으로서 조직의 총체적인 개념을 나타내는 원천이라고 정의하였다.

이러한 조직문화는 다양한 학자들에 의해 정의 되었는데 Deal & Kennedy(1982)는 각각의 조직 상황에서 조직원들이 어떻게 행동해야 할지를 설명해주는 암묵적인 지침서로써 조직을 응집시키는 요소라고 정의했다. Schein(1985)의 경우에는 조직문화를 조직 및 집단이 환경에 적응하고 통합과정에서 적용하는 기본적인 요소로써 조직원의 사고방식과 가치관, 행동양식을 규정하는 근본요소로 정의했다.

이상 정의를 요약하자면 조직문화는 조직구성원들이 일반적이며 공통적으로 생각하고 느끼는 행동 패턴의 체계라고 할 수 있고(박내희, 1993), 조직문화라는 것은 명확하게 표현하기는 어렵지만 분명한 것은 기업을 이끄는 동인 및 기업의 근본적인 정신이라 할 수 있다(양철, 2016).

조직문화는 조직이 가지고 있는 공유된 가치를 비롯한 여러 요소들로 인해 구분할 수 있으며 이는 조직성과에 큰 영향을 미치고 있다(권용주 & 신정하, 2005). Quinn & Kimberly(1984)에 따르면 조직문화는 <그림 2>와 같이 4가지로 분류할 수 있다.

〈그림 2〉 Quinn & Kimberly의 조직문화유형



첫 번째 집단문화는 조직 내부체계의 유지와 통합에 가치를 두고 유연성을 중시하는 문화로 구성원의 단합과 성실 등의 가치관에 기반을 두면서 무엇보다도 인간관계에 초점을 둔다. 즉 조직을 유지하기 위해 구성원들의 참여를 중시하며, 서론간의 협조와 존중을 중요하게 생각하여 '우리'라는 의식과 일체감, 팀워크에 초점을 두고 있다(Quinn & Kimberly, 1984; Crow & Hratman, 2002). 두 번째, 구성원 상호간의 협력을 통해 구성원의 동기를 유발하여 개인의 능력을 발휘하게 하는 개발문화는 신속하고 융통성 있는 업무처리를 선호한다(Quinn & McGrath, 1985). 세 번째, 위계문화는 내부조직의 통일, 능률, 조정, 평가를 중시하고 안정성, 현상유지를 지향하는 문화로 분명한 위계질서, 명령계통과 기존의 절차와 규칙을 중시한다. 한국 기업은 대부분 위계문화를 지니고 있다. 네 번째 합리문화는 통제 및 외부지향을 강조하는데 조직의 목표달성을 중요하게 생각하고, 체계적이고 능률적인 조직 관리를 중요하게 생각한다. 또한 주변 환경변화에 적극적으로 대응하는 특징이 있다(Quinn & Kimberly, 1984).

조직문화와 이직의도의 관계에 관한 선행연구를 살펴보면 Chow(2002)

은 회사의 조직문화가 종업원이 선호하는 문화와의 적합도가 높을수록 이직의도가 낮아진다는 것을 검증하였고, 김성환(1998)의 연구에 의하면 이직의도를 나타내는 변수를 하면서 기업의 문화는 직무에 대한 만족감보다는 이직의도를 결정하는데 더 많은 영향을 미친다고 했다. 그리고 박미경(2009)의 연구에도 소방공무원들의 조직문화가 조직시민행동과 이직의도에 영향을 미치는 것을 밝혔다.

박성훈(2012)에 따르면 위계문화를 지니고 있는 기업에서 근무하면 조직 구성원 스스로가 자발적으로 업무를 처리할 수 없기 때문에 조직에 대한 애착심이 낮아지며 이직의도가 높으므로 위계문화는 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것을 주장했다. 뿐만 아니라 한주희, 황원일, 박석구(1997)의 연구에서도 위계문화는 명령, 규칙, 규제 등 통제를 의미하는 관료적 문화를 의미하여, 이 문화에서 조직 구성원들은 소극적이고 모험을 기피하여 창의성이 현저히 떨어져 직원들의 동기부여와 열정이 약화되며 직무에 대한 매력이 감소하여 이직의도를 증가시킨다고 하였다.

2) 이문화 적응

문화란 오랜 세월을 거쳐 오는 동안 한 민족이 함께 생활하면서 축적하여 온 경험과 지식의 총체이며 민족 전체가 공유하고 있는 오랜 시간에 걸쳐 발전되어 온 생활양식이다(정성훈 & 조광, 2013). 일반적으로 문화충격이란 말을 일반화 시킨 Kalervo Oberg(1960)에 의하면 문화충격과 적응 단계는 도취단계, 문화적 충격단계, 문화적 적응단계 그리고 마지막으로 문화적 안정단계에 접어들게 된다. 개인의 특성에 따라 차이가 존재하겠지만 일반적으로 6개월 정도 지나면 문화적 충격을 경험하게 되고 이후 차츰 문화적 적응단계에 이르게 될 것이라고 한다.

또한 문화가 다른 두 사회집단이 비교적 장시간에 걸쳐 접촉 관계에

들어 갈 그 결과로 어느 한쪽 또는 양쪽 집단의 구성원의 문화에 변화가 일어나는 것을 일컬어 '문화적응' 또는 '이문화 적응'이라고 정의한다(Redfield et al. 1936). 이문화 적응이란 외국인이 대상 국가에서 접하는 여러 국면에 대해 심리적 안정감을 느끼는 정도로 정의된다(Black & Gregersen, 1991). 또한 집단 속에 있는 개인들의 변화를 경험하는 현상을 심리적인 이문화 적응이라 명명하였고 이를 바탕으로 이문화 적응이란 문화충격으로 특정되어지는 처음의 혼돈 상태가 지나간 다음에 오는 새로운 환경에 대한 일반적인 심리적 안정과 적응으로 정의된다고 하였다(Graves, 1967).

이문화 관련 선행 요인에 대한 연구들로서 심춘화(2006)는 중국주재원을 대상으로 개인적 요인과 가족 요인 그리고 조직의 지원을 독립변수로 하여 문화적 차이를 인지하는 정도가 중국의 이문화 적응에 미치는 영향에 대해 연구하였다. Samovar & Porter(1991)는 외국인들이 한국 사회 적응에 영향을 미치는 배경 요인으로 교육수준, 한국에서의 소득수준 그리고 한국어 능력 등을 들 수 있다고 하였으며 특히 교육수준이나 학력이 한국인들에 있어서 상대방을 평가함에 있어 학력을 중시하는 한국인으로부터 긍정적인 반응을 유도할 가능성이 크다고 보았다.

한편, 이문화 관련 결과 요인들을 살펴보면, Mendenhall, Punnett & Ricks(1995)의 연구에서 해외파견 근로자의 이문화 적응이 직무에 대한 적응, 현지인과 상호작용에 대한 적응, 일반적인 환경에 대한 적응 등 세 가지 차원으로 이루어지고 있음을 보여주고 있다(이범희, 2007). 또한 John M. Hannon(1996)의 미국 파견 일본 종업원들을 대상으로 한 연구에서는 이직의도의 선행 변수로서 이문화 적응과 직무 만족으로 분석한 결과, 이문화 적응이 이직의도에 부(-)의 영향을 주고 있음을 밝혔다. 그리고 Riki Takeuchi(2002)의 이문화의 적응에 대한 연구에서는 미국 파견 일본 구성

원들의 직무에 대한 적응과 일반현상에 대한 적응이 이직의도에 부(-)의 영향을 주고 있음을 밝힐 수 있었을 뿐만 아니라 이문화 적응 속에서의 상호 연관성들에 대해서도 여러 가지 시사점을 제시하고 있다. 또한 이문화 적응은 상대 문화에 대한 관심의 시작으로 이러한 관심이 높을수록 조직에 대한 몰입이 높다는 것이 이종석(2007)의 연구에서 증명되었다.

3. 개인특성 요인

개인특성요인의 연령, 성별, 결혼여부, 학력, 직급, 부양가족 수, 근무기간, 이직회수 등은 이직의도와 강한 유연성을 보였다(김우창, 2011).

연령은 이직과 매우 높은 부(-)의 관계인 것을 많은 연구들이 제시되고 있다. 이는 저 연령층은 직무에 대한 높은 기대를 갖고 조직에 편입되지만 자신의 교유수준에 맞지 않는 낮은 직무수행, 업무에 대한 권이나 통제권 미흡 등의 불만으로 결국 이직이 많아지게 되며, 반대로 고 연령층은 가치관이 장기적인 관점으로 전환되고 조직 내의 위상상승, 생활의 안정요구 증대 등으로 인해 이직이 적어지지 때문이다(이성윤, 2002).

성별은 대부분의 연구에서 여자가 남자보다 이직하려는 경향이 큰 것으로 나타나는데(이성윤, 2002). 남성은 가족규모가 클수록 이직은 낮고, 여성의 경우는 그와 반대로 나타난다. 이는 가족규모가 클수록 남성은 가족 부양을 위해 현직에 남아야 하며, 여성은 가사를 위해 이직을 해야 하기 때문이라는 설명이 있다(김종민, 2002).

교육수준은 이직을 증가시킨다는 주장이 많다. 교육수준이 이직 결정에 직접적으로 작용할 것이라는 가정은 교육수준이 높아질수록 기대수준 및 성취욕구가 높아져 이직성향이 높을 것으로 본다(김성한, 1997)

근무기간도 이직과 강한 부(-)의 관계를 갖는다. 이는 장기 근속함에 따라 연공이나 선임권 이익이 발생하고 그 동안의 투자와 노력에 대한 미련 때문에 이직에 대한 생각이 쉽지 않아 장기근속 층의 이직이 낮게 나타나기 때문이다(이성운, 2002).

가족의 규모나 부양책임과 이직과의 관계에 있어서는 안정성을 보일수록 이직은 낮아지는 영향을 보인다. 가족부양의 책임은 직접적인 부양의 책임이 있는 가족에 대한 개인의 의무 정도로 정의되는데, 선행연구에서 가족부양의 책임에 대한 지표로는 결혼상태, 성별, 자녀, 또는 부양가족의 수, 자녀의 연령, 지역사회 내 친척의 수, 집을 장만하려는 의무감, 주된 소득원 여부 등이 제시되고 있다(Mueller & Price, 1986; Mobley, 1982).

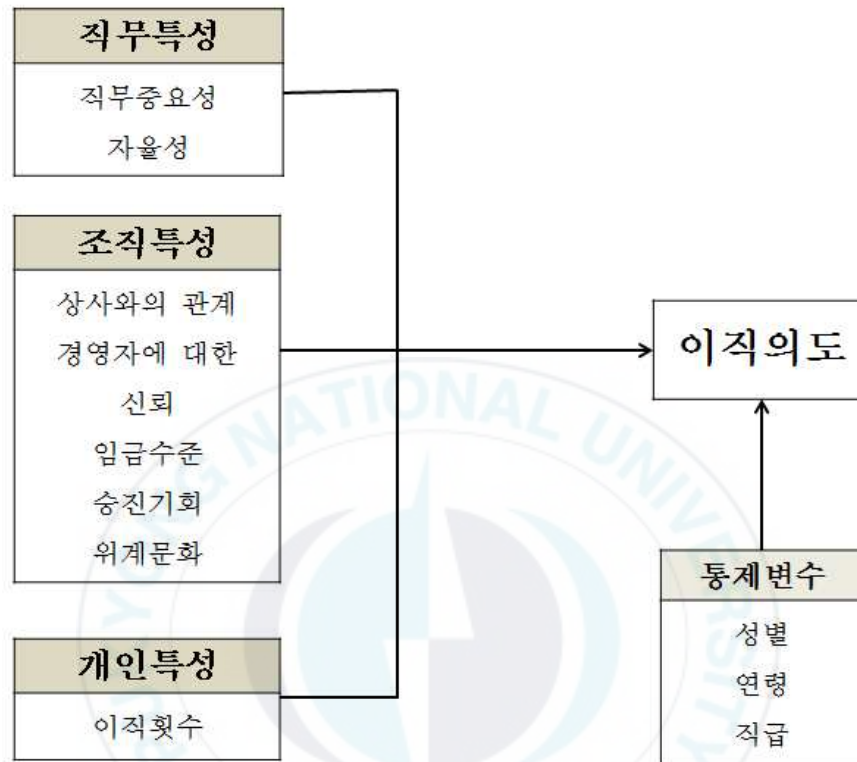
이직경험은 이직을 낮추는 것으로 분석된다(김우창, 2011). 새로운 직장에 대한 이직경험이 없는 자보다 높을 가능성이 높기 때문에 이직가능성을 줄어든다. 근속연수가 길수록 이직이 쉽지 않으며, 조직에 오래 남으려는 경향이 많은 것으로 보고 있다.

제3장 연구모형의 설계와 가설 설정

제1절 연구모형의 설계

연구모형이란 현상을 분석하고, 현상과 관련이 있는 주요인을 파악한 후에 요인간의 상관성을 규명하는 내용을 보다 쉬운 형식으로 표현한 것을 말한다. 즉, 가장 특징적인 변수만을 선택하여 단순화시키고 체계화하여 현상에 관련된 개념을 체계적으로 도식화하여 흐름을 파악하고 가설을 도출하는데 많이 이용되고 있다(김계수, 2011).

본 연구는 중국으로 진출한 한국기업에 종사하고 있는 현지 중국종업원의 직무특성, 조직특성과 이직의도 간의 인과관계를 검정하기 위해 이론적 모형을 구축하고 이를 실증적으로 검정하고자 한다. 따라서 이와 관련된 기존연구를 바탕으로 하여 직무특성, 조직특성을 독립변수로, 이직의도를 종속변수로 설정하여 독립변수와 종속변수 간의 인과관계를 검증하고자 한다. 설문대상은 주로 서비스업이기 때문에 작업이 단순하고 어렵지 않다는 점을 고려해서 직무특성 중에 '직무중요성'과 '자율성'만을 선정하였다. 본 연구에서는 중국종업원이 한국경영진과의 관계를 살펴보고 함으로써 사회적 요인에서 '상사와의 관계'와 '경영자에 대한 신뢰'를 넣었다. 또는 외국계 기업이기 때문에 '임금수준'에 대한 기대가 높을 것이고 중국인이 많이 중요하게 생각하는 '승진기회'도 독립변수로 설정하였다. 또는 한국기업들은 대부분 위계문화를 지니고 있으며 중국종업원의 적성에 맞지 않아 회사를 떠나게 할 수 있을 것이라고 예상하여 위계문화를 독립변수로 설정하였다. 이와 같은 연구 목적을 달성하기 위하여 <그림 3>과 같은 연구 모형을 제시한다.



<그림 3>연구 모형

제2절 연구가설의 설정

1. 직무특성과 이직의도의 관계

1970년대 Hackman과 Oldham(1976)이 직무특성을 발표한 이후 이루어진 여러 연구들에 따르면 직무특성은 습관적 결근이나 이직에 유의한 영향을 미친다(Fried & Ferris, 1987; Oldham & Fried, 1987; Spector & Jex,

1991).

기존 연구들에 따르면 Parasuraman & Alutto(1984)는 직무특성이 이직에 유의한 영향을 미치고 있음을 발견하였다. 그리고 Krausz는 직무특성과 이직의도간의 관계를 실증한 연구에서 전반적인 직무특성이 직장을 떠나고자 하는 의도와 직업을 떠나려는 의도에 영향을 미친다고 하였다(Krausz et al., 1995).

이기은(2000)은 구성원들의 직무적합도와 직무자율성과 직무특성이 이직의도와 부(-)의 상관관계가 있음을 밝혔다. Parasuraman과 Alutto(1984)에서도 자율성, 감독과의 친밀성이 이직의도에 유의한 영향을 미친다고 보고 하였다.

조선희(2011)는 시설 요양보호사의 직무특성이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구에서 직무특성을 기술다양성, 직무중요성, 자율성, 대인관계, 교육기회, 역할보호성, 업무량으로 연구한 결과, 직무 중요성은 이직의도에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나왔다.

최석봉과 문재승(2013)은 휴먼케어서비스 종사자의 직무특성이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구에 따르면 직무중요성, 자율성이 이직의도에 부(-)의 영향을 미친다는 것을 밝혔다.

이상 기존 연구들에 따라 직무특성과 이직의도의 관계를 밝히기 위해 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

가설1: 직무중요성이 높을수록 중국종업원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설2: 자율성이 높을수록 중국종업원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2. 조직특성과 이직의도의 관계

가. 상사와의 관계와 이직의도

상사와의 관계가 좋을수록 종업원의 이직의도는 낮을 것이라고 기존 많은 연구들이 제시되고 있다. 종업원은 상사를 통해 직무수행에 있어 많은 도움을 얻을 수 있으며 승진이나 업무배정 등에서 혜택을 수 받을 수 있다(Law et al., 2000). 그러므로 상사와의 좋은 관계는 다른 조직으로의 이직의도는 낮을 것으로 추론된다. 다른 조직에서 또 다시 관계를 형성하고 유지하는데 많은 시간과 비용이 소요되며 가능하지 않을 수도 있기 때문이다.

Graen, Liden과 Hoel(1982)에서는 48명의 시스템 분석가와 컴퓨터 프로그래머들을 대상으로 조사한 결과가 상사와 부하의 교환관계의 질이 낮은 종업원이 교환관계의 질이 높은 종업원보다 이직의도가 높다는 것을 보여주고 있다. Vecchio(1982)에서도 상사와의 관계가 좋을수록 종업원의 이직경향이 감소한다는 결과가 나왔다. Dansereau et al(1975)의 연구에 있어서도 상사와의 관계가 직무만족에 정(+)적으로, 이직률에 부(-)적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 오인수 외(2006)는 상사와의 관계가 좋은 종업원들은 상사로부터 많은 지원을 받고 강한 결속의식을 느끼기 때문에 상사와 조직에 기여하고자 하는 의지가 강하며 스트레스가 상대적으로 적어서 이직의도가 낮다고 주장했다.

특히 판시를 중요하게 생각하는 중국 사회에서는 중국종업원과 한국인 상사와의 관계는 인사관리부분에서 역할이 더 클 수밖에 없다. Wong 등(2001)의 연구에서도 충성심, 판시, 상호성 등을 강조하는 중국문화로 인해 조직몰입을 높일 수 있다고 주장하는데, 이러한 주장은 상사와의 관계가

이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 수 있음을 간접적으로 지지하는 결과가 나왔다.

상사와 좋은 관계를 갖고 있는 종업원은 업무관련 지원, 승진, 담당 업무 등에서 상사로부터 호의적인 배려를 받게 될 것이며, 그런 호의적 상황은 현 직장에서 계속 근무하도록 유도하는 역할을 하기 때문이다. 이와 같은 선행연구의 바탕으로 가설3을 설정하였다.

가설3: 상사와의 관계가 좋을수록 중국종업원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

나. 경영자에 대한 신뢰와 이직의도

많은 선행연구들이 경영자에 대한 신뢰수준이 높을수록 이직의도는 낮다는 결과를 보고하였다(Morgan & Zeffane, 2003; Morgan & Hunt, 1994). 경영자에 대한 신뢰는 종업원의 조직몰입과 같은 긍정적이며 협조적인 반응을 이끌어내고 갈등이나 이직의도는 감소시킨다(Davis et al., 2000). 권기진(2010)은 리더십과 이직의도간의 영향관계에서 상사신뢰가 조절효과를 나타내는 것으로 확인하였다.

이유진(1999)은 상사에 대한 부하의 신뢰가 부하의 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것을 밝혔다. 서울지역의 패키지 여행사 9곳에 근무하는 250명을 대상으로 한 서태양와 지명원(2009) 연구에서 경영자에 대한 신뢰를 높게 지각하는 여행사 종업원은 이직의도가 낮다는 결과를 밝혔다. 경영자에 대한 신뢰수준이 높을 때 종업원은 조직목표 달성하기 위해 더 많은 노력을 하게 되고 신뢰하는 경영자가 이끄는 조직에 애착을 가지며 조직에 떠나려고 하지 않는 것으로 나타났다(이경근 & 조용현, 2012). 이외에도 경영자에 대한 신뢰와 이직의도 간의 부(-)의 상관관계를 보여준 기존

연구는 많이 볼 수 있었다(김홍영, 서철준, 강대석, 2011; 이재훈 & 최익봉, 2004).

한국기업 중국 자회사의 경영자는 대부분이 한국인이 맡고 있는 것을 알 수 있다. 국적이 다르고 언어가 다른 중국현지 종업원의 신뢰를 어떻게 얻을 수 있는지 또는 회사의 미래발전성이 좋다는 것을 어떻게 종업원에게 전달하는지는 중요한 문제로 남아있다. 위와 같은 선행연구를 근거로 경영자에 대한 신뢰와 이직의도의 관계는 가설4를 설정하였다.

가설4: 경영자에 대한 신뢰가 높을수록 중국종업원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

다. 임금수준과 이직의도

많은 연구가 임금수준을 이직의도에 영향을 미치는 중요한 요인으로 강조하고 있다(Price & Bluedorn, 1979). 이기효(1994)의 연구에서는 임금이 높을수록 직원이 이직률이 낮고, 임금은 직무만족을 매개로 하여 이직의도 및 이직에 간접적인 영향을 미친다고 주하였으며, 서철현(2000)의 연구에서도 여행사 종사원의 직무만족 중 임금수준의 만족이 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

임금이 낮은 종업원이 임금이 높은 종업원보다 이직할 확률이 높다는 것은 상당히 일관된 결과를 보여주고 있다. 예를 들어, 김영순(2001)은 외식 업체 종업원을 대상으로 조사한 결과는 임금과 보상에 대한 요인이 이직의도에 가장 많은 영향을 미친다고 밝혔다. Lawler(1973)는 임금수준에 대해 불만족 한다면 이직, 결근 등의 참여를 초래할 수 있으며, 임금불만의 감정은 직무의 매력을 감소시키기 때문에 이직의 초래한다고 주장하였다. Motowidlo(1983)는 임금수준에 대한 만족은 이직의도에 부(-)의 영향을

미치는 것을 밝혔고 박인규(2011)는 호텔 종업원을 대상으로 한 연구로서 임금만족을 조절변수로 임금 만족이 이직의도에 조절효과를 주는 것을 나왔다.

임금수준은 중국인들이 직장을 선택할 때 가장 중요한 이유로 들 수 있다. 따라서 현 직장이 다른 직장보다 임금수준이 낮다면 임금에 대한 높은 기대가 만족시키지 못해 이직의도가 높아질 것이다(초청, 2007). 이는 외국투자기업의 경우는 높은 임금이 중국종업원을 잔류시키는 데 가장 큰 유인책이라고 볼 수 있다. 따라서 가설5는 다음과 같이 설정한다.

가설5: 임금수준이 높을수록 중국종업원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

라. 승진기회와 이직의도

종업원은 승진기회에 대한 긍정적 인식이 이직의도를 감소시키는 효과가 많은 연구들이 보여주고 있다(안광영, 2007; Benson et al., 2004; Griffeth et al., 2000; Huselid & Day, 1991). 인적자본이론(Human capital theory) 역시 승진기회에 대한 긍정적 인식이 구성원의 이직의도를 낮추는 긍정적 역할을 수행한다고 주장하고 있다(Bishop, 1997; Liu, 1984). 반면에 종업원들이 승진장벽을 높게 인식할수록 조직을 떠나려고 하는 승진장벽이 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 결과가 나왔다(김성필 & 이준엽, 2007).

Mobley(1977)에서도 볼 수 있듯이 승진을 희망하는 종사원들이 그 조직에서 승진에 대한 기회를 인식하지 못하고 있다면 그들은 조직에 불만족하게 되고 다른 직장을 찾으려고 한다고 하였다. Martin(1979)는 승진의 기회가 조직의 소속감과 관련된다고 보면서 정체와 이직과의 관계를 제시

하였다. 승진기회를 높게 인식하는 종업원은 조직에서 지속적으로 근무함으로써 향후 승진을 통해 자신의 보상 수준의 높아질 것이라는 기대감을 갖기 때문에 이직의도는 낮아질 수 있다(Gerhart & Milkovich, 1989).

외국계기업 종사하는 중국인은 일반적으로 좋은 미래발전을 기대하고 있다. 승진기회가 있다고 느껴지면 현 직장을 떠나려고 하지 않을 것이라고 예상된다. 따라서 다음과 같이 가설6을 설정한다.

가설6: 승진기회가 많을수록 중국종업원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

마. 위계문화와 이직의도

조직문화와 이직의도의 관계에 관련된 선행연구의 결과를 살펴보면, 한주희, 황원일와 박석구(1997)의 연구에서는 조직문화유형의 구성 중에서 위계문화는 명령, 규칙, 규제 등 통제와 능률, 안정을 특징으로 하는 관료적 문화를 의미하는 것으로 이 문화에서 구성원들은 소극적이고 모험을 기피하여 창의성이 현저히 떨어진다고 하였으며, 다시 말해 통제를 강화함으로써 구성원들의 동기부여와 열정은 약화되고 직무에 대한 매력은 감소하므로 이직의도에 많은 영향을 준다고 하였다.

박성훈(2012)에 의하면 위계문화가 높아질수록 조직 구성원 스스로가 자발적으로 업무를 처리할 수 없기 때문에 조직에 대한 애착심이 낮아져 결국에는 이직의도가 높아진다고 보았기 때문이다. 고강호(2007)에서는 위계문화가 통계적으로 유의미하지는 않지만 약한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같은 연구결과에서 알 수 있듯이 조직문화유형 중에 위계문화는 이직의도에게 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예상된다. 따라서 가설7을 다음

과 같이 설정한다.

가설7: 위계문화가 강할수록 중국종업원의 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 이직횟수와 이직의도의 관계

나인강(2005)이 한국노동교육원의 노동패널자료를 이용한 실증연구를 통해 직장이동의 경험이 많은 경우에 근로자의 실제 이직행위에 큰 영향을 미친다는 결과를 얻었다. 서은희, 이미숙(2002)도 사립유치원 교사를 대상으로 한 실증연구를 통해 이직경험과 이직의도 간에 유의한 정(+)의 관계가 있음을 밝혔다.

또한, 김기원, 김승아(1996) 장애인을 대상으로 한 연구에 따르면 이직경험이 이직의도에게 유의한 정(+)의 영향을 미친 것으로 나왔고, 감성한(1998)은 사회복지사를 대상으로 한 실증연구 결과를 기초로 이직경험이 있는 경우 이직의도 높다고 주장하였다.

이와 같은 선행연구를 바탕으로 가설8을 다음과 같이 설정하였다.

가설8: 이직횟수가 많을수록 중국종업원의 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제4장 연구 방법

제1절 자료의 수집 및 분석방법

본 연구의 목적은 중국 소재 한국기업에서 종사하는 중국종업원의 이직의도에 미치는 영향요인에 대해서 알아보고, 어떠한 변수가 이직의도에 가장 영향을 미치는가를 연구하고 이직개선방안을 모색하고자 하는 바 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해 중국 상하이, 칭다오, 대련, 서안, 성도 등 다양한 지역에 소재한 한국기업 중 12개 기업체에 종사하는 중국종업원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 조사한 기업은 주로 서비스업이고 그 외에 전자공업, 자동차공업, 기계 공업 등 여러 가지가 있다.

설문조사는 2016년 8월부터 2016년 10월까지 현장방문과 이메일을 통하여 실시하였다. 이러한 설문조사를 통해 총 180명 중국종업원을 대상으로 165부를 회수하였으며 불성실하고 무성의한 답변을 한 설문지 16부를 제외한 149부를 최종 설문 표본으로 설정하였고 통계프로그램으로는 SPSS18.0을 이용해 분석을 실시하였다. 설문 대상의 일반적 특성은 <표 2>에서 볼 수 있다.

먼저 연구모형의 신뢰성과 타당성을 검정하기 위해 크론바하 알파(Cronbach's α)를 이용한 신뢰성 분석(reliability analysis)을 사용하였으며, 요인분석(factor analysis)을 통해 타당성 분석을 진행하였다. 다음은 모든 변수들 간의 관계를 살펴보기 위해 상관관계분석(correlation analysis)을 사용하였다. 마지막으로 이직의도를 종속변수로 삼고 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하여 가설검증을 진행하였다.

〈표 2〉 표본의 특성

구분		빈도	비율(%)
성별	남자	58	39.0
	여자	91	61.0
연령	20대	102	68.0
	30대	40	27.0
	40대	7	5.0
	50세 이상	0	0
학력	고졸 및 고졸이하	2	1.0
	전문대졸	33	22.0
	학사	97	65.0
	석사	17	12.0
	박사	0	0
결혼여부	기혼	57	38.0
	미혼	92	62.0
민족	한족	141	94.0
	조선족	4	3.0
	기타	4	3.0
직무분야	재무 회계	10	7.0
	인사 행정	33	22.0
	생산 관리	12	8.0
	마케팅 및 수출	46	31.0
	기타	48	32.0
직급	사원	101	68.0
	팀장	29	19.0
	차장	16	11.0
	부장	3	2.0
	사장	0	0
근무기간	1년 미만	34	23.0
	1년~2년	53	35.0
	2년~3년	19	13.0
	3년~4년	29	19.0
	4년 이상	14	10.0
수입	2500위안미안	12	8.0
	2500~3499위안	36	24.0
	3500~4499위안	46	31.0
	4500~5499위안	27	18.0
	5500위안 이상	28	19.0
이직횟수	없음	55	37.0
	1회	45	30.0
	2회	34	23.0
	3회	12	8.0
	4회 및 4회 이상	3	2.0

제2절 변수의 조작적 정의

앞에서 제시된 연구모형과 가설의 검정에 필요한 자료는 설문조사를 통해 수집되었다. 각 변수의 측정에 사용된 도구는 타당성이 검증된 기존연구의 설문문항을 토대로 본 연구의 상황에 맞도록 연구자가 수정하거나 추가하였다.

측정항목에 대한 응답자의 반응을 평가하는 방식으로 구성하였으며, 5점 리커트 척도를 사용하였다. 본 연구에서 사용된 변수의 조작적 정의와 측정문항은 다음과 같다.

1. 직무특성요인 변수

Hackman & Oldham(1975)은 직무의 내용을 변화시켜 직무의 질을 높여줌으로써 개인의 내재적 직무만족을 높인다는 의미에서 직무특성이론을 제기하였다. 그들은 기술다양성, 직무정체성, 직무중요성, 자율성, 피드백을 직무특성의 다섯 가지 차원으로 제시하였다.

본 연구에서는 직무중요성과 자율성만을 독립변수로 선정하여 측정하였다. 직무중요성은 직무수행자가 수행한 직무가 다른 사람, 즉 조직 내 다른 구성원이나 조직 외 사람에게 미치는 영향력 정도를 직무에 대한 중요성이라고 한다. 이를 Likert형 5점 척도를 사용하여 3개 문항으로 구성하였고, 구체적인 항목은 ‘내가 맡고 있는 업무는 우리 회사에서 중요한 업무 중의 하나이다.’, ‘나의 업무처리 결과에 따라 많은 사람들이 영향을 받는다.’, ‘우리 회사에서 이루어지는 일들 중 내가 맡고 있는 업무는 아주 중요한 것이다.’와 같다.

그리고 자율성이란 구성원이 수행하는 담당직무를 원하는 수준까지 달성하기 위해서 직무 담당자가 직무를 수행하는데 있어 일정관리, 수행방법 선택 등 작업수행과 관련하여 필요한 모든 사항에 대해 독자적으로 행사할 수 있는 자유, 독립성, 재량권 등을 말한다. Likert형 5점 척도를 사용하여 3개 문항 '업무를 어떻게 처리해야 하는지를 내가 스스로 판단하여 결정할 수 있다.', '나는 업무처리에 관한 재량권을 가지고 있다.', '나의 업무는 내가 알아서 결정할 수 있는 일들로 이루어져 있다.'으로 측정하였다.

2. 조직특성요인 변수

가. 상사와의 관계

상사와 얼마나 우호적이며 지원적인 관계를 맺고 있는지에 따라 상사와의 관계를 평가하였다. 상사와 부하 간의 교환관계의 질(Graen & Scandura, 1987)에 초점을 맞추어 Graen과 Uhl-Bien(1995)이 개발한 측정도구를 초창(2007)이 번역하여 사용한 7개 문항 중 본 연구에 목적에 적절한 5개 문항으로 측정하였다. 구체적인 문항은 '상사는 나의 업무수행에 대해 만족하고 있다.', '상사는 나의 업무수행 상 애로점과 요구사항에 대해 알고 있다.', '상사는 나의 잠재적인 능력에 대해 인식하고 있다.', '상사는 나의 업무상 어려운 일이 발생했을 때 도움이 되어준다.', '상사는 나의 개인적인 문제들에 관한 이야기를 잘 들어준다.'이다.

나. 경영자에 대한 신뢰

경영자에 대한 신뢰는 경영자에 대한 믿음과 충성심으로 정의하였다(Podsakoff et al., 1990). Butler(1991)가 개발한 측정도구를 정진경(2009)이

번역한 5개 문항으로 측정하였다. 구체적으로 '나는 우리 회사의 경영자가 그들이 한 말을 지킬 것이라는 믿음을 가지고 있다.', '우리 회사 경영자의 행동이 건실하다.', '우리 회사의 경영자는 회사의 성과를 향상 시킬 수 있는 전문적인 능력을 가지고 있다.', '우리 회사의 경영자는 매우 도덕적이고 윤리적이다.', '나는 우리 회사의 경영자가 추구하는 가치에 대해 전반적인 신뢰를 가지고 있다.'와 같다.

다. 임금수준

임금수준은 조직으로부터 받는 임금의 적절성에 대한 종업원의 평가로 정의하였다(이지우, 1993). Smith, Kendall과 Hulin(1969)이 개발한 측정도구를 초창(2007)이 사용한 3개 문항으로 측정하였다. 문항은 다음과 같다. '나는 나의 학력과 경력에 맞는 적절한 대우를 받고 있다.', '나의 임금수준은 현재 내가 노력하는 것에 비하여 적당하다.', '현재 나는 동종기업 동질직무에서 일하는 사람들이 받는 임금수준의 임금을 받고 있다.'

라. 승진기회

승진은 조직 내부에서의 수직적 이동의 가능성정도에 대한 만족도로써 승진의 가능성, 공정성, 인사정책의 합리성 등을 말한다(장연, 2011). 본 연구에서는 함봉균(2002)의 연구에서 사용된 3개의 항목으로 승진기회를 측정하였다. 구체적인 항목은 “우리 회사에서 승진기회가 많다.“, “우리 회사는 모든 직원들에게 승진기회를 공정하게 제공하고 있다.“, “나는 우리 회사의 승진정책에 대해 만족한다.“와 같다.

마. 위계문화

조직문화는 주변 환경에 대한 인식 및 반응속도를 고려하여 집단문화,

개발문화, 위계문화, 합리문화로 구분되며, 본 위계문화만을 측정하여 통제 및 내부지향을 강조하는 문화로 정의한다(Quinn & Kimberly, 1984). Quinn & Kimberly(1984)에서 사용한 5개 항목으로 위계문화를 측정하였다. 항목은 다음과 같다. “우리 회사의 업무 수행 시 정해진 규칙과 규율을 엄격히 진키다.”, “우리 회사는 안정성과 일관성을 중시하다.”, “우리 회사는 문서화와 보안의 관리를 강조한다.”, “우리 회사는 엄격한 결재과정을 통해 조직전체의 통제와 관리를 강조한다.”, “우리 회사의 상사와 부하간의 서열의식이 매우 강하고 엄격하다.”이다.

3. 이직의도

Mobley(1982)에 의하면 조직으로부터 금전적 보상을 받는 개인이 조직으로부터 부여 받는 자격을 스스로 포기하는 행위로 정의했으며 이직의도는 '이직을 행동으로 이행하지 않았지만 향후에 실행할 수 있는 행동적 경향성 및 가능성'으로 정의했다. 따라서 본 연구에서는 이직의도를 '현재 조직을 떠나고자 하는 조직구성원의 심리적인 상태'로 정의하고 이를 측정하기 위해 Mobley(1982)에서 사용한 설문문항 5개를 중문으로 번역하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

구체적인 문항은 “나는 현재의 직장에 대한 불만으로 일하기 싫은 적이 있다.”, “나는 내 일을 그만두는 것에 대해 심각하게 생각하고 있다.”, “나는 이 조직에서 계속 일할 작정이다.”, “나는 현 직장을 떠나고 싶은 생각이 자주 든다.”, “나는 현재 직업이 아닌 다른 직업에 종사하고 싶다.”이다.

제5장 실증분석

제1절 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석

1. 신뢰성 분석

신뢰성(reliability)은 유사한 조건 아래서 같은 대상을 반복하여 측정하였을 경우 비슷한 결과가 얼마나 자주 나타나는지를 알아보는 것으로 반복된 자료가 유사한 상황에서 일관성을 얼마나 나타내는지의 정도를 평가하는 개념이다(성태제, 2014). 또한 문항내적일관성신뢰도(Internal Consistency Reliability)는 검사를 구성하고 있는 문항 간의 일관성을 측정하는 것으로써 KR-20, KR-21, Hoyt 신뢰도, Cronbach's α 등이 있다.

본 연구에서 회수한 설문지의 신뢰성을 측정하기 위하여 각 요인들에 대해 내적 일관성을 검증하는 방법으로 Cronbach's α 값을 이용하였다.

Cronbach's α 값을 해석하는 기준은 일반적으로 사회과학 분야에서는 0.7이상이면 신뢰도가 있다고 본다(Nunnally, 1978). 본 연구에서도 대체로 0.7이상의 값을 가지므로 문항의 신뢰성이 확보된 것으로 나타났다. 결과에 따르면 최소값은 0.741이며 최대값은 0.842이다. 그리고 조직문화에 관한 문항 중에 위계문화와 관련이 없는 문항들을 제거하였다. 이는 중국종업원에게 가장 핵심적인 문화유형은 위계문화이며 조직문화 변수의 신뢰도를 증가시키기 위해서다.

2. 타당성 분석

타당성(validity)검토는 연구하고자 하는 개념을 측정값이 얼마나 잘 나타내고 있는지를 알아보는 것으로 추상적인 개념과 관측값 사이의 관계를 파악하고 평가하는 과정이다(이군희, 2003). 만약 질문지의 내용이 측정하고자 하는 내용과 부합하지 않으면 수집한 자료는 타당하지 않은 자료이므로 분석할 필요가 없게 된다(성태제, 2014).

요인분석(Factor analysis)은 많은 측정변수를 공통적인 요인으로 묶어 자료의 복잡성을 줄이고 측정된 변수들이 동일한 구성 개념을 측정하고 있는지를 파악하기 위한 방법이다. 일반적으로 최소한 ± 3 이상이면 해당 요인과의 상관이 높다고 해석한다. 하지만 보통 실질적으로 유의한 값은 0.5 이상을 기준으로 보다(성태제, 2014).

본 연구에서 사용된 요인 분석의 요인추출 방법은 주성분 분석을 사용하였고, 요인회전 방법은 베리맥스(Varimax)법을 이용하였다. 이 방법은 요인추출 시 요인 수 및 정보손실을 최소화 해주는 장점을 가지고 있다. 요인 적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계의 정도를 의미한다. 따라서 각 변수들은 요인적재치가 가장 높은 요인들과 함께 속하게 된다. 또한 고유값은 특정요인에 적재된 모든 변수의 적재량을 제곱하여 합산한 값을 말하는 것이며 특정 요인에 관련이 있는 표준화된 분산(standardized variance)을 말한다(이학식 & 임지훈, 2013).

본 연구의 요인분석 결과 <표 3>에서 볼 수 있다. 각 요인들은 대체로 잘 묶여진 것을 볼 수 있다. 각 측정항목들이 요인 적재치는 일반적인 수용기준인 0.5보다 높게 나타나고 있어 타당성의 문제가 없는 것을 알 수 있으며, 각 변수의 Cronbach's α 값도 모두 0.7이상으로 나왔기 때문에 본 연구변수의 내적 일관성에 문제가 없는 것으로 판단된다.

<표 3>탐색적 요인분석 및 신뢰성 분석(N=149)

	1	2	3	4	5	6	7	8
경영신회3	0.768	0.014	0.173	0.013	0.148	0.106	0.154	0.015
경영신회2	0.738	0.158	0.140	0.266	0.103	0.149	-0.089	-0.021
경영신회4	0.729	0.313	0.055	0.067	0.264	-0.052	0.077	-0.083
경영신회1	0.702	0.194	0.317	0.008	-0.018	-0.077	0.096	0.128
경영신회5	0.652	0.121	0.150	0.205	0.122	-0.018	0.127	0.185
위계문화4	0.139	0.739	-0.025	0.007	0.212	0.058	0.052	0.046
위계문화5	0.127	0.702	-0.026	0.124	0.139	0.015	-0.241	-0.010
위계문화2	0.297	0.697	0.043	0.118	-0.082	0.123	0.128	-0.129
위계문화3	0.023	0.648	0.347	-0.054	0.183	-0.037	0.194	0.101
위계문화1	0.082	0.639	-0.010	0.041	-0.247	0.073	0.129	0.119
상사관계2	0.158	0.037	0.781	0.120	-0.091	0.036	0.052	0.189
상사관계4	0.368	0.093	0.688	0.112	0.146	-0.043	0.107	0.013
상사관계3	0.190	0.017	0.659	0.154	0.038	0.329	0.141	0.007
상사관계5	0.072	-0.049	0.564	0.467	0.089	-0.037	-0.111	0.012
상사관계1	0.189	0.096	0.523	-0.134	0.074	0.384	0.246	0.158
승진기회3	0.114	0.080	0.195	0.760	0.200	-0.041	0.261	0.049
승진기회1	0.103	0.111	0.082	0.741	0.085	0.003	0.152	0.287
승진기회2	0.225	0.047	0.155	0.685	0.115	0.071	0.307	0.075
이직의도3	0.214	-0.038	-0.012	0.024	0.795	0.109	0.144	-0.001
이직의도1	0.062	0.039	0.165	0.164	0.781	-0.012	0.127	-0.024
이직의도2	0.220	0.203	-0.033	0.251	0.710	0.081	0.062	0.073
직무중요3	0.077	0.064	0.074	0.144	-0.031	0.854	0.076	0.102
직무중요1	0.055	0.078	0.089	0.107	0.013	0.763	-0.136	0.224
직무중요2	-0.083	0.037	0.051	-0.215	0.167	0.707	-0.014	0.073
임금수준1	0.084	0.118	0.129	0.263	0.110	-0.021	0.835	0.015
임금수준2	0.171	0.027	0.178	0.237	0.159	-0.077	0.825	0.146
임금수준3	0.131	0.105	-0.063	0.462	0.289	0.127	0.534	0.136
자율성1	0.158	0.019	0.021	0.039	0.023	0.086	0.057	0.828
자율성2	0.037	0.079	0.036	0.112	0.010	0.209	0.038	0.783
자율성3	-0.064	-0.012	0.196	0.165	-0.007	0.099	0.082	0.733
고유값	7.410	2.659	2.504	1.989	1.796	1.382	1.183	1.113
설명분산	24.700	8.863	8.347	6.631	5.988	4.606	3.944	3.708
누적분산	24.700	33.564	41.911	48.542	54.530	59.136	63.081	66.789
Cronbach's α	0.842	0.751	0.771	0.828	0.768	0.741	0.840	0.752

제2절 상관관계 분석

가설검정에 앞서 변수간의 관계를 파악하기 위해 상관관계분석을 실시하였다. 직무중요성, 자율성, 상사와의 관계, 경영자에 대한 신뢰, 임금수준, 승진기회, 위계문화 그리고 이직의도 사이의 상관관계가 <표 4>와 같이 제시되었다.

<표 4> 평균, 표준편차, 상관관계(N=149)

	Mean	S.D	이직의도	직무중요	자율성	상사관계	경영신뢰	임금수준	승진기회
이직의도	2.88	0.772							
직무중요	3.43	0.686	-0.125						
자율성	2.85	0.758	-0.087	0.312**					
상사관계	3.29	0.551	-0.226**	0.246**	0.268**				
경영신뢰	3.54	0.575	-0.384**	0.105	0.162*	0.492**			
임금수준	3.09	0.744	-0.401**	0.050	0.248**	0.340**	0.350**		
승진기회	2.92	0.780	-0.379**	0.069	0.294**	0.416**	0.388**	0.585**	
위계문화	3.74	0.510	-0.197*	0.149	0.120	0.217**	0.416**	0.228**	0.233**

주) * 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의함.

** 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의함

상사와의 관계, 경영자에 대한 신뢰, 임금수준 그리고 승진기회는 모두 신뢰수준 99%에서 이직의도와 연관성을 지닌 것으로 보인다. 그리고 직무중요성과 자율성변수는 유의한 신뢰수준에서 값을 갖지 않는 것으로 조사되었다. 또한 본 연구에서의 모든 요인들 간 상관계수가 0.85이하의 값을 가지므로 변수들 간의 판별타당성에는 문제가 없는 것으로 판단된다.

제3절 가설 검증

본 연구는 중국 진출 한국기업에 근무하는 중국종업원의 이직의도에 영향을 미치는 요인을 확인하기 위하여 모든 독립변수를 포함해 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 표 보여주고 있다.

먼저 다중회귀 분석모형에서 변수들 사이의 다중공선성을 측정하기 위해 분산팽창계수(VIF)에 대해 알아보았다. 표 보여주고 있듯이 최대 VIF 값이 최대로 1.816로 나타났으며 이는 모든 변수의 VIF값이 모두 10이상이 되지 않으므로 다중공선성이 없는 것으로 판단된다. 또한 다중회귀분석한 결과 F통계값은 5.845(유의확률=0.000)로 나왔으므로 회귀모형은 유의미한다고 볼 수 있다. R^2 값은 0.319이고 수정된 R^2 값이 0.265으로 모형 안에 포함된 독립변수에 의해 설명이 되고 있는 것으로 간주된다.

본 연구의 중국종업원의 이직의도에 영향을 미치는 결정요인에 대한 다중회귀분석의 결과는 <표 5>와 같이 제시되었다.

먼저 직무특성요인 중에 직무중요성이 이직의도에 미치는 영향에 대해서는 β 값이 -0.115, t값이 -1.491로 “직무중요성이 높을수록 중국종업원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.”라는 가설1은 기각되었다. 또는 자율성과 이직의도도 통계적으로 유의한 관계를 보이지 않았다($\beta=0.097$, $t=1.231$). 따라서 “자율성이 높을수록 중국종업원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.”는 가설2는 기각되었다. 이러한 결과는 직무중요성과 자율성이 이직의도를 낮추는 효과가 있다는 선행연구(장홍, 2012; 이기은, 2000; 조선희, 2011; 최석봉 & 문재승, 2013)의 주장과 어긋나다.

이는 본 연구의 설문조사 대상 기업은 서비스업이 대다수이며 조사한 중국종업원이 담당하는 업무가 단순한 것을 알 수 있다. 이는 중국종업원

들이 업무를 처리할 때 별로 책임감 느껴지지 않고 자신 업무를 중요하게 생각하지 않을 수 있다고 판단된다.

〈표 5〉 다중회귀분석 검증결과

모형		종속변수:이직의도(N=149)				
		비표준화 계수	표준화계 수	t	유의확률	VIF
통제 변수	성별	-0.147	-0.093	-1.238	0.218	1.134
	연령	-0.138	-0.102	-1.285	0.201	1.279
	직급	-0.071	-0.071	-0.889	0.375	1.284
직무 특성	직무중요	-0.129	-0.115	-1.491	0.138	1.194
	자율성	0.099	0.097	1.231	0.220	1.246
조직 특성	상사관계	0.100	0.072	0.806	0.421	1.586
	경영신뢰	-0.347	-0.258	-2.889	0.004	1.611
	임금수준	-0.283	-0.273	-3.014	0.003	1.654
	승진기회	-0.206	-0.208	-2.192	0.030	1.816
	위계문화	0.010	0.007	0.087	0.931	1.254
개인 특성	이직횟수	-0.115	0.156	-2.000	0.047	1.227
상수		6.150		10.149	0.000	
F값		5.845(유의확률=0.000)				
R ²		0.319				
Adjusted R ²		0.265				
주) ^a + p<0.10 * p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001. 에서 유의함(two-tailed) ^b β 는 표준화된 회귀계수임, ^c 자연로그						

권봉안(2005)은 경호업무 근무자를 대상으로 직무특성이 이직의도에 미치는 영향을 분석한 결과 자율성은 이직의도에 직접적인 영향을 미치지 않은 것으로 나왔다. 본 연구에서도 중국종업원이 담당하는 업무가 명확하고 정해진 업무에서 벗어난 상황이 거의 없기 때문에 종업원이 스스로 판단하고 결정을 내릴 경우가 없는 것으로 추론된다.

가설3 “상사와의 관계가 좋을수록 중국종업원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.”는 통계적으로 β 값이 0.072, t값이 0.806로 기각되었다.

이러한 결과는 Vecchio(1982), 오인수 et al(2006) 등 여러 선행연구들이 상사와의 좋은 관계는 이직의도를 낮출 수 있다는 주장과 상반된다. 이는 한국기업에서는 상사가 자국민이 아닌 외국인이기 때문에 중국종업원들이 상사와 언어적인 장애나 문화차이로 인해 좋은 나쁜 그 어떠한 관계 형성하는 것이 쉽지 않으며 시간도 많이 필요할 것으로 추론된다.

다중회귀분석 결과에 따르면 경영자에 대한 신뢰와 이직의도는 통계적으로 β 값이 -0.258, t 값이 -2.889($p < 0.01$)로 “경영자에 대한 신뢰가 높을수록 중국종업원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.”라는 가설4는 채택되었다. 이러한 결과는 선행연구 이유진(1999), 이재훈 & 최익봉(2004) 등 경영자에 대한 신뢰가 높을수록 이직의도가 낮다는 주장과 동일하게 나왔다. 중국에서 외국투자기업은 어마어마하게 많아 중국인들이 어느 외국투자기업에서 일할지 고민할 때 그 기업 경영자의 성실성, 도덕성, 통찰력 등 여러 가지 능력을 보는 것으로 추론된다.

다음은 임금수준과 이직의도의 관계를 보면 통계적으로 유의한 결과가 나왔다($\beta = -0.273$, $t = -3.014$, $p < 0.01$). 따라서 “임금수준이 높을수록 중국종업원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.”라는 가설5는 채택되었다. 이러한 결과는 Lawler(1973), 서철현(2000) 등 선행연구 주장한 “임금수준에 대해 만족할수록 이직의도 낮을 것이다”와 일치한다.

가설6은 승진기회와 이직의도에 미치는 영향에 관한 가설이다. 표에 따르면 통계적으로 β 값이 -0.208, t 값이 -2.192($p < 0.05$)로 유의하게 나왔으니 가설6도 채택되었다. Mobley(1977), Liu(1984) 등 선행연구들이 승진기회에 대한 긍정적 인식이 종업원의 이직의도를 낮추는 주장과 동일하게 나왔다.

“위계문화가 강할수록 중국종업원의 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”라는 가설7은 통계적으로 유의하지 않는 것($\beta = 0.007$, $t = 0.087$)으로

나왔으니 기각되었다. 규정을 엄격하게 준수하며 안정성과 일관성을 가지는 한국 기업문화가 중국종업원의 적성에 안 맞을 것이라고 예측했으나 한국 기업이 중국 진출할 때 현지 문화와 환경을 적극적으로 적응하는 것으로 추론된다.

마지막으로 가설8인 “이직횟수가 많을수록 중국종업원의 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”는 통계적으로 유의한 결과 β 값이 -0.156, t 값이 0.047($p < 0.05$)로 나왔으나 가설과 반대로 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나왔다. 이러한 결과는 김기원 & 김승아(1996), 김성한(1998) 등과 같은 선행연구들이 주장한 “이직경험과 이직의도 간에 유의한 정(+)의 관계가 있다.”와 상반된다. 이는 중국종업원들이 자발적으로 이직한 것이 아닌 경우 많기 때문인 것일 것으로 추론된다. 이직경험이 많지만 스스로 회사를 떠나지 않았거나 회사를 계속 옮기는 것보다 새 직장을 적응하면서 어려움을 해결해보고 안정성을 추구하기 때문이라고 생각된다.

지금까지 살펴본 가설의 내용과 검정 결과는 <표 6>에 요약하여 제시하였다.

<표 6> 가설검증 결과 요약

구분	검정내용	결과
직무 특성	가설1: 직무중요성이 높을수록 중국종업원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	가설2: 자율성이 높을수록 중국종업원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
조직 특성	가설3: 상사와의 관계가 좋을수록 중국종업원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	가설4: 경영자에 대한 신뢰가 높을수록 중국종업원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	가설5: 임금수준이 높을수록 중국종업원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	가설6: 승진기회가 많을수록 중국종업원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	가설7: 위계문화가 강할수록 중국종업원의 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
개인 특성	가설8: 이직횟수가 많을수록 중국종업원의 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각

제6장 결론

제1절 연구결과의 요약

본 연구의 목적은 중국 진출 한국기업에서 근무하는 중국종업원의 이직의도에 영향을 미치는 결정요인을 알아보고 중국 소재 한국기업에게 이직개선방안을 제시하고자 하는 바 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해 선행연구를 고찰하여 본 연구의 목적에 맞게 이직의도를 종속변수로, 직무중요성, 자율성, 상사와의 관계, 경영자에 대한 신뢰, 임금수준, 승진기회, 위계문화 그리고 이지윗수를 독립변수로 연구모형을 설정하였다.

이러한 연구모형을 측정하기 위해 가설을 설정하였고 중국으로 진출한 12개 한국기업에 근무하는 중국종업원 149명으로부터 수집된 자료를 다중회귀분석하여 이들 여덟 개 변수가 이직의도에 미치는 영향을 살펴보았다. 본 연구를 통해 밝혀진 주요 결과와 시사점은 다음과 같다.

첫째, 직무특성의 하위요인으로 직무중요성과 자율성은 이직의도에 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 기존 연구들과 다르게 나왔다. 따라서 가설1과 가설2는 기각되었는데 이러한 결과가 얻은 것은 본 연구에 설문조사 대상 기업은 주로 서비스업이며 중국종업원들이 맡고 있는 업무가 간단하고 종업원이 스스로 판단하고 결정을 내려야 할 상황이 거의 없기 때문이라고 추론된다.

둘째, 조직특성 중에 상사와의 관계는 중국종업원에 유의한 영향을 미칠 것이라고 가설3과 같이 예상하였으나 그렇지 않은 것으로 밝혔다. 이는 언어, 문화 등 여러 가지 원인으로 인해 중국종업원들이 한국인 상사와 단기간에 좋거나 나쁜 관계가 형성되기 어렵다는 것으로 추론된다. 중국 자회사로 파견된 한국인 관리자는 업무처리용 등 단순한 중국어만 가능한 경우 많다고 밝혔다. 따라서 중국종업원과 밀접한 관계의 형성하기 어려우므

로 본 연구에서 상사와의 관계와 이직의도는 유의한 관계가 나오지 않았다.

셋째, 경영자에 대한 신뢰는 중국종업원의 이직의도와 유의한 관계 보여 가설4가 채택되었다. 앞서 언급한 듯이 종업원이 경영자를 신뢰하고 충성심을 가지고 있으면 조직을 떠나려고 하지 않을 것이라고 많은 선행연구들이 제시하였다. 한국투자기업에서 종사하는 중국종업원들은 국적이 다른 한국 경영자의 성실성, 도덕성 등을 중요하게 여기며 중국종업원의 신뢰를 얻은 경영자는 인사관리가 더 쉬울 것이라고 판단된다.

넷째, 임금수준은 중국종업원의 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 결과가 밝혀졌다. 임금이 낮은 종업원이 임금이 높은 종업원보다 이직할 확률이 높다는 것은 상당히 일관된 결과를 보여주고 있다. 또한 외국 투자기업에서 근무하는 중국종업원은 임금에 대한 기대치가 더 크며 이를 만족시키지 못하면 이직의도가 높아질 것으로 예상된다.

다섯 째, “승진기회는 중국종업원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.”라는 가설6은 채택되었다. 따라서 종업원들이 승진기회에 대한 인식이 긍정적일수록 조직에 계속 잔류할 것을 알 수 있다.

여섯 째, 조직문화의 하위요인으로 위계문화는 중국종업원의 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 예상하여 가설7을 설정하였으나 이는 지지되지 않았다. 한국 기업문화는 상사, 부하 관계 분명하고, 규정을 엄격히 준수하여 안정성과 일관성을 추구하는 것으로 알려져 있다. 이러한 기업문화는 자유로움을 추구하는 중국인에 알맞지 않을 것이라고 예상하였지만 이러한 결과가 나온 이유는 한국기업들이 중국으로 진출할 때 현지적응을 하려고 하며 중국인 적성에 맞게 경영방식을 바꾼 것으로 추론된다.

일곱 째, 개인특성인 이직횟수는 중국종업원의 이직의도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 예상하여 가설8을 설정했으나 그에 대한 반대의 결과가 나왔다. 이는 사람들이 이직경험이 많을수록 이직의도가 낮아질 것이라는 결과가 기존 연구들의 주장과 상반하다. 이러한 결과가 나온 이유는 중국종업원들이 이직횟수가 많지만 자발적으로 화사를 떠난 것이 아

니었거나 직장을 계속 옮기는 것보다 한 직장에서 꾸준히 근무하려는 인식으로 바뀐 것으로 추론된다.

제2절 연구결과에 대한 시사점

본 연구를 통해 다음과 같은 이론적 시사점을 도출할 수 있다.

이직의도에 대한 연구가 많이 이루어져 왔지만 한국기업이 중국에 대한 투자가 급상승하고 있는 현재는 중국현지 종업원의 관리 문제가 많을뿐더러 이에 관한 연구가 그리 많지 않다. 따라서 본 연구의 이론적 시사점은 첫째, 선행연구의 고찰을 통하여 이직의도에 관한 선행요인들 정리하여 중국 진출한 한국기업의 특성과 연결시켜 중국종업원의 이직의도에 적절한 연구모형을 구축하였다. 둘째, 직무특성, 조직특성 그리고 개인특성과 관련된 여덟 개 변수를 동시에 고려하여 이직의도에 영향을 미치는 결정요인을 살펴봄으로써 이직의도를 이해하는 범위를 한 걸음도 확장한 것으로 꼽을 수 있다.

또한 본 연구의 결과에 따라 몇 가지 실무적 시사점을 얻을 수 있다.

첫째, 직무특성 중의 직무중요성과 자율성은 이직의도에게 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나왔지만 현재 중국 진출한 한국기업에서 근무하는 중국종업원들이 자신 맡고 있는 업무에 대한 중요성과 책임감을 많이 느껴지지 않은 것을 알 수 있다. 이는 한국 기업들의 중국자회사의 경영진은 대부분 한국인으로 구성되어 있으며 중국종업원들은 회사에 대한 소속감이 부족하기 때문이라고 추론된다. 또한 승진기회가 많으면 종업원들이 회사를 이직하려는 의도가 낮아짐에 따라 중국종업원에게 어느 정도 중요성이 있는 업무가 또는 핵심적인 자리가 주어진다면 업무에 대한 열정도 생기며 회사에 대한 소속감도 높이고 쉽게 이직하려고 하지 않을 것이라고 예상할 수 있다.

둘째, 본 연구의 다중회귀분석 결과에 따르면 경영자에 대한 신뢰와 임금수준이 이직의도에 가장 강한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 중국 경제 빠르게 성장하고 있는 동시에 물가의 상승도 가속화되었다. 따라서 특히 외국투자기업에서 근무하고 싶어 하는 중국인들은 임금에 대한 욕구가 높아질 수밖에 없다. 따라서 예전 저임금, 저학력의 저렴한 인력을 채용하여 한국기업의 경영방식을 적용하는 인적자원관리방식에서 벗어나야 한다. 중국인이 점점 높아지는 임금에 대한 욕구를 충족시키지 못하면 결국 필요한 인재가 한국기업을 떠나게 되며, 새로운 인력을 모집하여 교육 및 육성 등 더 많은 투자와 시간이 소요되게 된다.

또한 한국 경영자들은 중국 현지에서 도덕적이며 성실성이 있는 기업가의 이미지를 유지하는 것이 중요하다. 가능하면 중국어를 능숙하여 중국 종업원과 자주 소통할 수 있으며 회사의 미래발전성이 아주 좋다는 것을 종업원들에게 무의식적으로 전달할 수 있는 것이 이상적이다.

셋째, 본 연구의 결과에 따르면 이직경험이 많을수록 회사를 떠나려는 의도가 오히려 낮을 수도 있다는 것을 알 수 있다. 직장을 많이 옮겨본 결과가 그리 긍정적이지 않기 때문에 현 직장에서 안정적으로 오랫동안 근무하려는 의도가 높을 것이다. 따라서 신입사원을 모집할 때 점을 고려하는 것도 나쁘지 않을 것이다.

제3절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 한계점과 향후 연구방향은 다음과 같이 정리할 수 있다.

우선, 본 연구는 설문조사 대상 기업은 대부분 서비스업으로 구성되어 있는 한계점이 지니고 있다. 이와 같은 연구대상의 편중으로 연구결과를 해석하는데 많은 영향을 미치는데 다음에는 주의할 필요가 있다. 앞으로는 더 다양한 산업의 기업에서 근무하는 중국종업원들을 대상으로 조사하여

이직의도의 결정요인을 파악하는 연구가 이루어져야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 한국기업에서 근무하는 중국종업원만을 대상으로 조사하여 분석하였다. 향후 연구자는 중국자회사에서 근무하는 한국종업원 혹은 관리자의 이직의도에 영향을 미치는 요인을 파악하는 연구할 필요가 있다.

셋째, 개인특성 중에 많은 변수들이 이직의도에게 영향을 미칠 수 있으나 본 연구는 개인특성에서 이직횟수와 이직의도에 관계만을 조사하였다. 따라서 향후에는 더 많은 개인특성의 하위요인이 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 연구가 필요할 것이다.



<참고문헌>

1. 국내문헌

- 강민승(2014), 제약업 종사자의 직무특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향: 학습에 대한 자기주도성을 조절효과로. **중앙대학교 글로벌대학원 석사학위논문.**
- 강순남(2012), 노인요양병원 간호사의 직무특성과 직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향. **가천의과학대학교 간호대학원 석사학위논문.**
- 고강호(2007), 노인의료복지시설 조직구성원의 조직몰입과 이직의도에 영향을 미치는 요인. **박사학위논문, 경북대학교 대학원.**
- 김기원·김승아(1996), 장애인근로자와 비장애인근로자의 이직요인 비교연구, **한국사회복지학**, 제29호, 1996.
- 권용주·신정하(2005), 지방공무원의 직무만족 요인에 관한 실험적 연구, **동국대학교 대학원 박사학위논문**
- 김계수(2011), AMOS 18.0 구조방정식모형 분석, **한나래아카데미.**
- 김범성(2010), IT전문가의 이직행동의 요인-임금과 신뢰문화의 직접효과 및 조절효과, **인적자원관리연구**, 17(4), 177-196.
- 김용구(2008), 여행사 종사원의 이직의도 결정요인에 관한연구, 직무와 개인특성을 중심으로, **대한 관광경영 학회 학술연구 발표논문집**, 834-844.
- 김석준(2001), 직무특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구, 지방 국립대 조교를 대상으로, **전남대학교대학원 석사학위논문.**
- 김성필·이준엽(2007), 항공사 종업원이 지각하는 승진장벽이 조직몰입, 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향에 관한연구, **대한관광경영학회**, 22(3), 90-91.
- 김성한(1998), 사회복지사의 이직의도 결정요인, **비판과 대안을 위한 사회복지학회, 비판사회정책**3, 37-78.
- 김성한(1997), 사회복지사의 이직의도 결정요인에 관한 연구, **서울대학교**

대학원 박사학위논문.

- 김우창(2011), 중국진출 한국기업의 현지인력 종업원 만족도가 이직률에 미치는 영향에 관한연구, **경희대학교 석사학위논문.**
- 김은숙·김한주(2011), 호텔기업종사원의 윤리경영에 대한 지각이 경영자 신뢰, 자긍심, 이직의도에 미치는 영향, **관광·레저연구**, 23(2), 61-80.
- 김영조(2001), 고용조정의 공정성 및 고용조정의 강도가 잔류 구성원들의 태도에 미치는 영향에 관한 연구, **인사·조직연구**, 9, 2, 93-130.
- 김종민(2002), 장애인복지관 종사자의 이직의도 영향요인에 관한 연구, **연세대학교 행정대학원석사학위논문.**
- 김진형(2012), 바리스타의 직무특성이 직무만족 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, **경기대학교 대학원 석사학위논문.**
- 김홍영·서철준·강대석(2011), 신뢰관계를 촉진하는 서번트 리더십이 중국 외자기업 종업원들의 태도에 미치는 영향, **인적자원개발연구**, 14(2), 55-74.
- 나인강(2005), 직무만족, 이직의도 및 이직행위의 관계에 대한 패널자료 분석, **대한경영학회지**, 18(2), 509-530.
- 만정립(2014), 중국 진출 한국기업 중국인 관리자들의 이직의도와 선행요인에 관한 실증연구, **계명대학교 석사학위논문.**
- 박동건·염세걸 (2001), 이직 모형 비교 연구: Mobley의 모형을 중심으로, **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 14(2), 1-22.
- 박미경(2009), 소방조직문화가 조직시민행동과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: J소방조직을 중심으로, **석사학위논문, 전북대학교 경영대학.**
- 박성훈(2012), K대학병원 간호사의 조직문화유형 인식과 이직의도와와의 관계에서 자아 존중감의 매개효과, **고려대학교 석사학위논문.**
- 박성현(2012), 부하의 핵심 자기평가와 업무몰입 및 상사와 부하 간 교환관계가 조직유효성에 미치는 영향, **성균관대학교 일반대학원 박사학위논문.**
- 박영민(2012), 중국제조업 생산직 근로자의 이직경험 및 결정요인에 관한 연구, 중국 진출 한국기업의 생산직 근로자를 중심으로, **연세대학교**

정경대학원 석사학위논문.

박인규(2011), 호텔종사원의 직무배타성이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, **Tourism Research**, 21 권 **한국관광산업학회**.

박원우(2002), M&A와 문화충돌관리, **서울: 집문당**.

배성현(2001), 직무특성요인과 직무몰입 및 조직몰입과의 관계, **영남대학교 경영연구소**, 9, 101-127.

서은희 · 이미숙(2002), 유치원 교사의 직무만족, 조직헌신 및 이직의도에 관한 연구, **열린유아교육연구**, 7(3), 155-170.

서철현(2000), 호텔종사원이 지각하는 조직의 신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향과 직무만족의 매개역할, **대한 관광학 경영학회지**, 15(2), 135-156.

서태양 · 지명원(2009), 변혁적 리더십과 상사에 대한 신뢰가 여행사 종사자의 서비스개선 행동과 이직의도에 미치는 영향, **한국관광경영학회: 관광연구**, 24(5), 107-126.

성태제(2014), SPSS/AMOS를 이용한 알기 쉬운 통계분석, **학지사**.

심춘화(2006), 해외주재원의 이문화적응에 영향을 미치는 요인에 관한연구, **충남대학교 석사학위논문**.

안관영(2007), 경제적 · 심리적 요인과 이직의도의 관계에 대한 연구-외식업 종사자를 중심으로, **경영교육연구**, 48(1), 241-257.

양철(2016), 조직문화와 조직몰입이 이직의도에 미치는 영향: 중국내 한국 기업의 중국인 종업원을 중심으로, **전남대학교 대학원 경영학 석사학위논문**.

오인수 · 한지현 · 김영록 · 유태용(2006), 정서역량이 상사-부하 간 관계를 통해서 상사관련 스트레스와 이직의도에 미치는 간접효과 모형의 검증, **한국 심리학회지: 산업 및 조직**, 19(1), 39-58.

이기은(2000), 경력몰입의 결정요인과 경력몰입이 구성원의 태도에 미치는 영향, **대학원 박사학위논문, 서강대학교**.

이기효(1994), 이직의도 인과모형의 실증연구: 종합병원 종업원을 중심으로, **성균관대 박사학위논문**.

이경근(1999), 조직구성원의 태도에 대한 분배공정성, 공식적 절차의 특징, 상호작용적 공정성의 차등적 효과, **대한경영학회지**, 21, 321-340.

- 이정근·조용현(2012), 한국의 중소기업에서 경영자에 대한 도덕성과 우리 성 지각이 경영자 신뢰와 조직유효성에 미치는 영향 문화 심리접근을 바탕으로, **HRD연구**, 14(4), 1 31-159.
- 이광희·황규대(2002), 고과결과에 대한 지각, 결과변수, 그리고 공정성 지각의 관계에 대한 연구, **인사·조직연구**, 10, 1, 27-54.
- 이성윤(2002), 노인복지기관 사회복지사의 직무만족과 이직의사간의 상관관계에 대한 연구, **단국대학교 대학원 박사학위논문**.
- 이승진(2015), 중국 IT산업 근로자의 조직관련 태도와 이직의도간의 관계 및 리더십의 역할에 관한 연구, **경기대학교 박사학위논문**.
- 이유진(1999), 절차공정성과 상사의 신뢰가 인식된 조직적 지원, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, **한국인사조직학회 춘계학술연구 발표논문집**, 175-200.
- 이종찬(2010), 조직지원인식이 정서적 몰입, 이직의도 및 조직시민행동에 미치는 영향, **대한경영학회지**, 23(3), 893-908.
- 이준호·박지환(2010), 한,중 종업원의 집단 내 갈등지각이 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향력 비교 연구, **국제지역연구**, 14(3), 377-399.
- 이지우(1993), 생산직 근로자들의 임금만족에 관한 연구, **경영경제**, 26(2), 101-109.
- 이지우(1997), 직무특성과 종업원 태도 사이의 관계에 대한 직무몰입의 매개역할, **인사조직 연구**, 5(1), 87-122.
- 이재훈·최익봉(2004), 조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 관한 연구, **인사.조직연구**, 12(1), 93-132.
- 이학중(2000), 기업문화론, **법문사**.
- 이희영(2002), 직무특성과 이직의도 간의 관계에 대한 종업원 태도의 매개작용, **인사관리연구**, 26(2), 235-254.
- 위안·이기은(2012), 한국과 중국에서 상사부하 간 관시關係와 교환관계(LMX)가 직무태도에 미치는 영향비교, **대한경영학회지**, 25(1), 483-500.
- 장연(2013), 직무특성이 중국인 근로자의 직무만족에 미치는 영향: 중국내 한중 기업간 탐색적 비교분석, **경영연구**, 28(1), 323~346.
- 장홍(2012), 호텔종사원의 직무특성이 직무만족 및 이직의도에 미치는 영

향, **청주대학교 대학원 석사학위논문.**

전선복(2014), 미용종사자의 고객 불평행동 경험이 이직의도에 미치는 영향, 불평처리 스트레스의 매개효과를 중심으로, **광주대학교 대학원 박사학위논문.**

전정애(2008), 지방 사회복지행정조직의 변화에 따른 저항요인 및 직무특성이 조직성과에 미치는 영향에 관한연구: 충청북도 사회복지 담당공무원을 중심으로, **청주대학교 대학원 박사학위논문.**

정봉명(2011), 호텔의 리더십, 조직문화, 몰입, 이직의도 간의 관계분석, **동명대학교 박사학위논문.**

정진경(2009), 조직구성원 이직의도유형에 영향을 미치는 요인에 관한연구, **서울시립대학교 경영대학원 석사학위논문.**

정효수(2010), 공군조종사의 이직의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구, **고려대학교 일반대학원 석사학위논문.**

조상미·최미선(2010), 조직요인과 이직의도와의 관계에 관한 탐색적 연구 - 조직공정성, 조직지원인식, 상사-부하교환관계를 중심으로, **인적자원관리연구**, 17(2), 1-27.

조선희(2011), 요양보호사의 직무특성이 조직유효성에 미치는 영향: 성장욕구의 조절효과와 자아효능감의 매개효과를 중심으로, **호서대학교 대학원 박사학위논문.**

초청(2007), 중국 진출 한국기업 조직구성원의 이직의도 원인에 관한연구- 산동성 한국기업의 중국인 관리직을 중심으로, **연세대학교 일반대학원 석사학위논문.**

최낙범·엄석진(2013). 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향 경찰조직에서의 상호작용 공정성을 중심으로, **한국행정학보**, 47(3), 181-212.

최서희(2009), 공공부문과 민간부문의 초임연봉에 영향을 미치는 요인비교 분석- 사업체패널데이터를 중심으로, **서울대학교 행정대학원 석사학위논문.**

최석봉·문재승(2013), 휴먼케어서비스 종사자의 직무특성 하위요인이 직무긴장과 이직의도에 미치는 영향, **인적자원관리연구**, 20(4), 137-156.

한국고용정보원(2011), 2012한국직업사전12월30일, **서울한국고용정보원.**
 한주희 · 황원일 · 박석구(1997), 조직문화 인식유형이 조직몰입 유형에 미치는 영향에 관한 연구, **인사 · 조직연구**, 5(2), 95-134.
 홍기봉(2012), 이직의사의 영향요인에 관한연구, 한국공기업을 중심으로, **가톨릭대학교 일반대학원 박사학위논문.**
 홍세희(2000), 구조방정식모형에 있어서 적합도 선정기준과 그 근거, **한국심리학회지임상**, 19(1), 161-177.

2. 해외문헌

Adams, J. S.(1965),“Inequity in socialexchange.In L.Berkowitz(Ed.),
 Advances in experimental social psychology,” *New York:AcademicPress*, 2, 267-299.
 Alexander, S., and Rderman, M.(1987),“The role of procedural and
 distributive in organizational behavior,”*Social Justice Research*, 1,
 177-198.
 Aryee, S., P. S. Budhwar, & Z. X. Chen(2002),“Trust as a mediator of
 the relationship between organizational justice and work outcomes:
 Test of a social exchange model,”*Journal of Organizational
 Behavior*, 23(3), 267-286.
 Benson, G., D. Finegold, & S. Mohrman(2004),“You paid for the skills, now
 keep them: Tuition-reimbursement and voluntary turnover,”*Academy
 of Management Journal*, 47(3), 315-331.
 Bishop, J.(1997),“What we know about employer provided training: A
 review of the literature,”*Research in Labor Economics*, 16, 19-87.
 Black, JS. & HE. Gregersen(1991), “The Other Half of the Picture, *Journal
 of International Business Studies*,” *Tqld Quarter*.
 Bluedorn, A. C. (1982). “The Theories of Turnover: Causes, Effects, and

- Meaning,” *Research in the Sociology of Organizations*, 1, 75-128.
- Bluedorn, A. C.(1978),“A Taxonomy of turnover,”*Academy of Management Review*, 3 ,647-651.
- Boss, R. W.(1978),“Trust and managerial problem solving revisited,”*Group and Organization Studies*, 3(3), 331-342.
- Cohen-Charash, Y. & P. E. Spector(2001),“The role of justice in organizations: A metaanalysis,”*Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J., E. Conlon, M. Wesson, C. Porter &K. Ng(2001),“Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years oforganizational justice research,” *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cook, J., and Wall, T.(1980),“New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need nonfulfillment,”*Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Crow, S. & Hartman, S. J. (2002), “Organizational Culture “Its impact on employee relations and discipline in health car organizations,”*Health Care Manager*, 21-2, 22-29.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975),“A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process,”*Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H.(2000),“The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage,”*Strategic Management Journal*, 21(5), 563-576
- Deal, T. E. & Kennedy. A. A. (1982),“Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life,” *Addison-Wesley*.
- Fan, Y.(2002),“Questioning Guanxi: Definition, classification, and implication,” *International Business Review*, 11(5), 543-561.
- Fried Y. & Ferris G.R.(1986),“The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis,”*Personnel Psychology*,

40, 287-322.

- Gerhart, B. & G. T. Milkovich(1989),“Salaries, salary growth, and promotions of men and women in a large private firm,” *in R. T.Michael, H. Hartmann, & B. O’Farrell(Eds.), Pay Equity: Empirical Inquiries, Washington, D.C.: National Academy Press, 23-43.*
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987),“Toward a psychology of dyadic organizing,”*Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995),“Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective,” *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G. B., Linden, R. C. & Hoel, W. (1982).“Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process,”*Journal of Applied Psychology*, 67.
- Griffeth, R. W., P. W. Hom, & S. Gaertner(2000),“A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium,” *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Hackman, J. R. and Lawler III, E. E.(1971),“Employee Reactions to Job Characteristics,”*Journal of Applied Science*, 55(3), 259-286.
- Hackman, J. R. and G. R. Oldham(1976),“Motivation through the Design of Work : Test of a Theory,”*Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R. and G. R. Oldham(1980),“Work Design, New York, AY, Addison-Wesley,”.
- Hackman J. R. and G. R. Oldham(1975),“Development of the job diagnostic survey,”*Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959),“Motivation to work. Transaction Publishers,”.
- Huselid, M. A. & N. E. Day(1991),“Organizational commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological

- analysis," *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 380-391.
- Krausz, M., Koslowsky, M., Shalom, N., & Elyakim, N. (1995), "Predictors of intentions to leave to ward, the hospital, and the nursing profession: A longitudinal study," *Journal of Organizational Behavior*, 16, 277-288.
- Landau, J. & Hammer, T. H. 1986, "Clerical employees' perceptions of intra organizational career opportunities," *Academy of Management Journal*, 29, 385-404.
- Law, K. S., C. S. Wong, D. Wang, & L. Wang (2000), "Effect of supervisor-subordinate Guanxi on supervisory decisions in China: An empirical investigation," *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 751-765.
- Lawler, Edward E., III. (1973), "Motivation in work organizations, Monterey," Brooks/Cole.
- Liu, P. W. (1984), "Human capital, job matching, and earnings growth between jobs: An empirical analysis," *Applied Economics*, 18(10), 1135-1147.
- Lyness, K. S. & M. K. Judiesch (2001), "Are female managers quitter? The relationships of gender, promotions, and family leaves of absence to voluntary turnover," *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1167-1178.
- Martin, T. N. (1979). "A Contextual Model of Employee Turnover Intentions," *Academy of Management Journal* 22, 313-324.
- Martin, J. (1981), "Relative deprivation: A theory of distributive justice for an era of shrinking resources," in L. L. Cummings, & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 3, Greenwich, C.T.: JAI Press, 53-108.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995), "An integrative model of organizational trust," *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mendenhall, M. Punnett, B. and Ricks, D. (1995), "Global Management, Cambridge, Ma: Blackwell Publishers."

- Meyer, J. P. & Allen, N. J.(1991),“A three-component conceptualization of organizational commitment,”*Human resource management review*, 1, 61-89.
- Michaels ,C.E.,& Spector, P.E.(1982),“Causes of employee turnover: A test of the mobley, griffeth, hand, and meglino model,”*Journal of Applied Psychology*, 67(1), 53-59.
- Milkovich, G. T. & J. M. Newman(1993),“Compensation, Homewood,” *I.L.: Irwin*.
- Mobley, W. H.(1977),“Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover,”*Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W. H.(1982),“Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control, Addison-Wesley Publishing Co,”*Reading, MA*.
- Moorman, R.H.(1991),“Relationship between organizational justiceand organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship,”*Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Morgan, D & Zeffane, R.(2003),“Employee involvement, organizational change and trust in management,”*International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 55-75.
- Morgan, R. M.,&Hunt, S. D.(1994),“The commitment-trust theory of relationship marketing,”*Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Morris, L.(2009),“Quits and job changes among homecare workers in Maine: The role of wages, hours, and benefits,” *The Gerontologist*, 49(5), 635-650.
- Mor Barak, M. e., Nissly, J. A., & Levin, A.(2001), “Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service Employees, a review and meta analysis,” *Social Service Review*, 75(5), 625-661.
- Nunnally J. C.(1978),“Psychometric Theory, 2nd ed,”*McGraw-Hill, New York*.

- Oldham, G. R., & Fried, Y. (1987), "Employee reactions to workplace characteristics," *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 75.
- Parasuraman, S., & Alutto, J. A. (1984), "Sources and outcomes of stress in organizational settings: Toward the development of a structural model," *Academy of Management Journal*, 27(2), 330-350.
- Pettigrew, J. D. (1979), "Binocular Visual Processing in the Owl's Telencephalon, Proceedings of the Royal Society of London," *Series B, Biological Sciences*, 204(1157), 435-454.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., and Fetter, R. (1990), "Transformational leader behavior and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors," *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973), "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism," *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.
- Price, J. L. (1977), "The Study of Turnover," Amos: Iowa State University Press.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981), "Professional Turnover: The case of Nurses, New Work," *SP medical and scientific*.
- Price, J. L., & Bluedorn, A. C. (1979), "Test of a causal model of turnover from organizations. In D. Dunkerley & G. Salaman (Eds.), *The International yearbook of organization studies*, 217-236)
- Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986), "Absenteeism and turnover of hospital employees," *Greenwich: JAI*.
- Quinn, R. E. & Kimberly, J. R. (1984), "Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice."
- Ralston, D. A., Egri, C. P., Stewart, S., Terpstra, R. H., & Kaicheng, Y. (1999), "Doing business in the 21st century with the new generation of Chinese managers: A study of generational shifts in work values in China," *Journal of International Business Studies*, 30(2), 415-427.
- Rosen, J., Stiehl, E. M., Mittal, V., and Leana, C. R. (2011), "Stayers,

- leavers, and switchers among certified nursing assistants in nursing homes: A longitudinal investigation of turnover intent, staff retention and turnover," *The Gerontologist*, 51(5), 597-609.
- Rousseau, D.M.(1978), "Characteristics of departments, positions, and individuals: Contexts for attitudes and behavior," *Administrative Science Quarterly*, 23, 521-540.
- Steers, R.M., & Mowday, R.T.(1981), "Employee turnover and post-decision accommodation processes, Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT : JAI Press.
- Thurston, P. W. Jr., & McNall, L.(2010), "Justice perceptions of performance appraisal practices," *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201-228.
- Trevor, C. O., B. Gerhart, & J. W. Boudreau (1997), "Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions," *Journal of Applied Psychology*.
- Turner, A. N., & Lawrence, P. R.(1965), "Industrial jobs and the worker. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration."
- Wong, C., Hui, C., Y. Wong, & K. S. Law(2001), "The significant role of Chinese employees' organizational commitment: Implications for managing employees in Chinese societies," *Journal of World Business*, 36(3), 326-340.
- W.H.Mobley, S.O Horner, & A.T.Hollings worth(1978), "An Introduction of the Precursors of Hospital Employee Turnover," *Journal of Applied Psychology*, 63(40).
- 前程無憂(2012). 2013離職與調薪調研報告. 2014年1월15일 검색 <http://research.51job.com/insight-250.html>
- 中華人民共和國勞動和社會保障部(1994), 工資支付暫行規定. 2014년5월20일 검색 http://www.molss.gov.cn/gb/ywzn/2006-02/15/content_106800.html

설문지

본 조사는 통계법 제13조에 의거하여 비밀이 보장되며 통계적 목적으로만 사용됩니다.

안녕하십니까?

바쁘신 중에서도 중국 진출 한국기업 중국인 종업원의 이직의도에 관한 실증연구를 위해 작성된 본 설문에 참여하여 주신데 대해 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 연구 목적을 달성하기 위해 꼭 필요한 중요한 자료입니다. 수집된 자료는 익명으로 처리되며 분석결과는 순수하게 학문적인 목적으로만 사용되며, 개인적 목적이나 그 이외의 다른 목적으로는 절대로 사용하지 않을 것임을 약속드립니다.

정확하고 질 높은 연구를 위해 한 문항도 빠짐없이 성의껏 답해 주시기를 간곡히 부탁드립니다. 작성 중 궁금하신 사항이 있으시면 아래의 연락처로 문의하여 주시기 바랍니다. 혹시 연구 결과를 보시기 원하시는 분은 봉투 안에 명함이나 연락처를 기재하여 주시면 연구 결과물을 보내 드리도록 하겠습니다.

귀중한 시간을 허락하여 주신데 대해 다시 한 번 감사드립니다.

선생님의 건승과 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.

2016년 8월

연구자: 왕교 (부경대학교 일반대학원 국제통상학과 석서과정)

연락처: 010-4283-0210

E-mail: y3971403@hotmail.com

지도교수: 최순권 (부경대학교 경영대학 국제통상학부 교수)



1. 다음 항목들은 '직무특성'에 관한 질문입니다. 귀하께서 동의하시는 정도에 따라 해당하는 항목에 √ 표시를 해주십시오.

구분	설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
기술 다 양 성	1. 나의 업무는 높은 수준의 기술과 지식이 요구된다.	①	②	③	④	⑤
	2. 나의 업무는 다양한 기술이 필요하다.	①	②	③	④	⑤
	3. 나의 업무는 단순하고 반복적이다.	①	②	③	④	⑤
직 무 정 체 성	4. 나는 업무를 처리하면서 일의 시작에서 끝마무리까지 모두 책임지는 경우가 많다.	①	②	③	④	⑤
	5. 나의 업무는 대부분 내가 시작해서 마무리 짓는 일들로 이루어져 있다.	①	②	③	④	⑤
	6. 나는 어떤 업무의 한 부분만을 처리하는 경우가 많다.	①	②	③	④	⑤
직 무 중 요 성	7. 내가 맡고 있는 업무는 우리 회사에서 중요한 업무 중의 하나이다.	①	②	③	④	⑤
	8. 나의 업무처리 결과에 따라 많은 사람들이 영향을 받는다.	①	②	③	④	⑤
	9. 우리 회사에서 이루어지는 일들 중 내가 맡고 있는 업무는 아주 중요한 것이다.	①	②	③	④	⑤
자 율 성	10. 업무를 어떻게 처리해야 하는지를 내가 스스로 판단하여 결정할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
	11. 나는 업무처리에 관한 재량권을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
	12. 나의 업무는 내가 알아서 결정할 수 있는 일들로 이루어져 있다.	①	②	③	④	⑤
피 드 백	13. 나의 상사는 내가 업무를 얼마나 잘 수행하고 있는지에 대해 확인해 준다.	①	②	③	④	⑤
	14. 나는 업무를 수행하는 과정에서 잘 처리되지 못한 부분을 쉽게 알 수 있다.	①	②	③	④	⑤
	15. 나는 상사나 동료의 지적해 주지 않더라도 업무 자체를 통해 업무가 잘 진행되고 있는지 알 수 있다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음 항목들은 “조직특성” 중 “사회적 요인”에 관한 질문입니다. 귀하께서 동의하시는 정도에 따라 해당하는 항목에 √ 표시를 해주십시오.

구분	설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
상사와의 관계	1. 상사는 나의 업무수행에 대해 만족하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	2. 상사는 나의 업무수행 상 애로점과 요구사항에 대해 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
	3. 상사는 나의 잠재적인 능력에 대해 인식하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	4. 상사는 나의 업무상 어려운 일이 발생했을 때 도움이 되어준다.	①	②	③	④	⑤
	5. 상사는 나의 개인적인 문제들에 관한 이야기를 잘 들어준다.	①	②	③	④	⑤
경영자에 대한 신뢰	6. 나는 우리 회사의 경영자가 그들이 한 말을 지킬 것이라는 믿음을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
	7. 우리 회사 경영자의 행동이 건실하다.	①	②	③	④	⑤
	8. 우리 회사의 경영자는 회사의 성과를 향상 시킬 수 있는 전문적인 능력을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
	9. 우리 회사의 경영자는 매우 도덕적이고 윤리적이다.	①	②	③	④	⑤
	10. 나는 우리 회사의 경영자가 추구하는 가치에 대해 전반적인 신뢰를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
동료의 지지	11. 내 동료는 내가 업무수행에 어려움을 겪을 때 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤
	12. 내 동료는 평소 직장에서 내가 기울이는 노력을 높게 평가한다.	①	②	③	④	⑤
	13. 내 동료는 업무수행과 관련하여 여러 가지 조언을 해준다.	①	②	③	④	⑤
	14. 내 동료는 내가 개인적인 사정으로 어려움을 겪고 있을 때 용기를 준다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음 항목들은 “조직특성” 중 “경제적 요인”에 관한 질문입니다. 귀하께서 동의하시는 정도에 따라 해당하는 항목에 √ 표시를 해주십시오.

구분	설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
임금수준	1. 나는 나의 학력과 경력에 맞는 적절한 대우를 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
	2. 나의 임금수준은 현재 내가 노력하는 것에 비하여 적당하다.	①	②	③	④	⑤
	3. 현재 나는 동종기업 동질직무에서 일하는 사람들이 받는 임금수준의 임금을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
분배공정성	6. 내가 달성한 업무성과의 양에 비추어 볼 때, 우리 회사는 공정한 보상을 해준다.	①	②	③	④	⑤
	7. 내가 맡은 책임의 양에 비추어 볼 때, 우리 회사는 공정한 보상을 해준다.	①	②	③	④	⑤
	8. 내가 맡은 업무에서 받는 스트레스나 긴장에 비추어 볼 때, 우리 회사는 공정한 보상을 해준다.	①	②	③	④	⑤
승진기회	11. 우리 회사에서 승진 기회가 많다.	①	②	③	④	⑤
	12. 우리 회사는 모든 직원들에게 승진 기회를 공평하게 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	13. 나는 우리 회사의 승진정책에 대해 만족하다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 다음 항목들은 “조직특성” 중 “문화”에 관한 질문입니다. 귀하께서 동의하시는 정도에 따라 해당하는 항목에 √ 표시를 해주십시오.

구 분	설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
조 직 문 화	1.우리 회사는 구성원간의 협조적인 근무 분위기를 중시한다.	①	②	③	④	⑤
	2.우리 회사는 인간친화가 강조되고 있다.	①	②	③	④	⑤
	3.우리 회사는 상호 간의 의사소통을 중시하다.	①	②	③	④	⑤
	4.우리 회사의 상사와 부하간의 서열의식이 매우 강하고 엄격하다.	①	②	③	④	⑤
	5.우리 회사는 업무 수행 시 정해진 규칙과 규율을 엄격히 지킨다.	①	②	③	④	⑤
	6.우리 회사는 안정성과 일관성을 중시하다.	①	②	③	④	⑤
	7.우리 회사는 문서화와 보안의 관리를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
	8.우리 회사는 엄격한 결재과정을 통해 조직전체의 통제와 관리를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
	9.우리 회사는 창의성, 혁신성을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
	10.우리 회사는 구성원의 통찰력을 요구한다.	①	②	③	④	⑤
	11.우리 회사는 늘 새로운 것에 대한 도전을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
	12.우리 회사는 문제가 발생했을 때 구성원들이 적극적으로 문제를 해결하길 원한다.	①	②	③	④	⑤
	13. 우리 회사는 생산성과 효율성을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
	14. 우리 회사는 모든 관리 조직 및 행동이 목표달성 위주로 되어 있다.	①	②	③	④	⑤
	15.우리 회사는 구성원을 실적위주로 평가한다.	①	②	③	④	⑤
	16.우리 회사는 구성원들에게 목표달성을 강조한다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음 항목들은 “이직의도”에 관한 질문입니다. 귀하께서 동의하시는 정도에 따라 해당하는 항목에 √ 표시를 해주십시오.

구 분	설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
이 직 의 도	1. 나는 현재의 직장에 대한 불만으로 일하기 싫은 적이 있다.	①	②	③	④	⑤
	2. 나는 내 일을 그만두는 것에 대해 심각하게 생각하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	3. 나는 이 조직에서 계속 일할 작정이다.	①	②	③	④	⑤
	4. 나는 현 직장을 떠나고 싶은 생각이 자주 든다.	①	②	③	④	⑤
	5. 나는 현재 직업이 아닌 다른 직업에 종사하고 싶다.	①	②	③	④	⑤

VI. 다음은 귀하에 대한 질문입니다.

1. 귀하의 성별은? ()

- ① 남성 ② 여성

2. 귀하의 연령은? ()

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상

3. 귀하의 학력은? ()

- ① 고졸 이하 ② 전문대졸 ③ 학사 ④ 석사 ⑤ 박사

4. 귀하의 결혼여부? ()

- ① 기혼 ② 미혼

5. 귀하의 민족은? ()

- ① 한족 ② 조선족 ③ 기타

6. 귀하가 부양하는 가족 수는 ()명

7. 귀하가 현재 책임하고 있는 직무 분야는? ()

- ① 재무 회계 ② 인사 행정 ③ 생산관리 ④ 마케팅 및 수출 ⑤ 기타

8. 귀하의 현재 직급은? ()

- ① 직원 ② 조장 ③ 차장 ④ 부장 ⑤ 사장

9. 현 직장에서의 근무 한 기간은? ()

- ① 1년 미만 ② 1년~2년 ③ 2년~3년 ④ 3년~4년 ⑤ 4년이상

10. 귀하의 월 평균 수입은? ()

- ① 2500위안 미만 ② 2500~3500위안 ③ 3500~4500위안
④ 4500~5500위안 ⑤ 5500위안 이상

11. 귀하는 현재까지의 직장 이직횟수는? ()

- ① 없음 ② 1회 ③ 2회 ④ 3회 ⑤ 4회 및 4회 이상

회사명표기는 본인 의사를 존중합니다. ()

정성스럽고 성의 있는 답변에 다시 한 번 감사드립니다.

问卷调查

本问卷调查根据统计法第13条规定仅以统计研究为目的使用和保存

尊敬的先生/女士：

您好，首先非常感谢您百忙之中能够抽出宝贵的时间来参与在华韩企中国职员离职意向的问卷调查。

此问卷调查是达成课题研究目的的重要组成部分。调查过程全是匿名进行，并且调查结果仅用于学术研究，绝对不会用于个人或其它任何商业用途。敬请放心！

本问卷答案没有对错之分，您只需要尽量真实地表达出您的意见和想法即可。这次问卷调查大概需要15分钟。为了研究的质量与准确性请您不要遗漏任何问题，并诚心回答问题。对问卷有任何疑问的话，请通过下方的联系方式告诉研究者。

如若对研究结果感兴趣的话，请在信封中留下您的名片或邮箱地址。

再次真心感谢您抽出宝贵的时间参与问卷调查。

愿您心想事成，事业一帆风顺，祝愿贵公司生意兴隆，大展宏图！

2016年 8月

研究者：王乔（釜庆大学国际经营专业 硕士）

联系方式：韩国 +82 010-4283-0210

E-mail: y3971403@hotmail.com

指导教授：최순권（釜庆大学经营大学国际通商教授）

I. 以下有有关“**职务特性**”的问题。请在与您的观点最相符的选项打“√”。

分类	问题	完全不是	不是	一般	是	完全是
技术多样性	1.我的工作对技术和知识的水平要求高。	①	②	③	④	⑤
	2.我的工作需要多种多样的技术。	①	②	③	④	⑤
	3.我的工作简单并重复不变。	①	②	③	④	⑤
职务整体性	4.我的工作往往需要我从头负责到底。	①	②	③	④	⑤
	5.我的工作是由从始至终需要我自己来完成的业务构成的。	①	②	③	④	⑤
	6.我常常只需要处理一件工作的一部分。	①	②	③	④	⑤
职务重要性	7.我负责的业务在我们公司里是重要的业务之一。	①	②	③	④	⑤
	8.我的工作完成结果会对很多人造成影响。	①	②	③	④	⑤
	9.我们公司正在进行的工作中我负责的工作是非常重要的。	①	②	③	④	⑤
自主性	10.我可以自由判断和决定业务怎么处理。	①	②	③	④	⑤
	11.我对业务处理有裁量权。	①	②	③	④	⑤
	12.我的工作是以我能自主决定的业务构成的。	①	②	③	④	⑤
反馈	13.我的韩国上司会确认我的工作情况。	①	②	③	④	⑤
	14.我在处理业务的过程中能够很容易知道缺陷和不足。	①	②	③	④	⑤
	15.我不需要上司或同事指出也能清楚知道我的工作是否进行得顺利。	①	②	③	④	⑤

II. 以下是有关“组织特性”中“社会因素”的问题。请在与您的观点最相符的选项打“√”。

分类	问题	完全不是	不是	一般	是	完全是
与上司的关系	1.我的韩国上司满意我的工作表现。	①	②	③	④	⑤
	2.我的韩国上司清楚我工作的困难和需求。	①	②	③	④	⑤
	3.我的韩国上司认可我的潜在力。	①	②	③	④	⑤
	4.我的韩国上司在我工作遇到困难时给予帮助。	①	②	③	④	⑤
	5.我的韩国上司会听取我的私人问题。	①	②	③	④	⑤
对经营者的信赖	6.我相信我的韩国上司会遵守承诺。	①	②	③	④	⑤
	7.我们公司的韩国经营者的行动很笃实。	①	②	③	④	⑤
	8.我们公司的韩国经营者拥有能够提高公司业绩的专业能力。	①	②	③	④	⑤
	9.我们公司的韩国经营者有道德，素质高。	①	②	③	④	⑤
	10.我对我们公司的韩国经营者追求的价值有着全面的信赖。	①	②	③	④	⑤
同事的支持	11.我的同事会在我工作上遇到困难时给予帮助。	①	②	③	④	⑤
	12.我的同事对我平时在职场付出的努力给予高度评价。	①	②	③	④	⑤
	13.我的同事对我的工作给予多方面的建议和忠言。	①	②	③	④	⑤
	14.我的同事在我遇到私人问题时给予勇气。	①	②	③	④	⑤

III. 以下是有关“组织特性”中“经济因素”的问题。请在与您的观点最相符的选项打“√”。

分类	问题	完全不是	不是	一般	是	完全是
工资水平	1. 相对我的经验和学历，我的工资待遇是合理的。	①	②	③	④	⑤
	2. 相对我付出的努力，我的收入水平是合理的。	①	②	③	④	⑤
	3. 我的收入与同类公司、同种职位的平均收入水平是同等的。	①	②	③	④	⑤
分配公正性	4. 我们公司根据个人业绩公正地支付相应的薪水。	①	②	③	④	⑤
	5. 我们公司根据每个人负责的工作量公正地支付相应的薪水。	①	②	③	④	⑤
	6. 我们公司根据每个人负责的业务中所承受的压力或紧张感公正地支付相应的薪水。	①	②	③	④	⑤
升职机会	7. 我们公司的升职机会很多。	①	②	③	④	⑤
	8. 我们对每个职员都公平地提供相同的升职机会。	①	②	③	④	⑤
	9. 我对我们公司的升职政策感到满足。	①	②	③	④	⑤

IV. 以下是有关“文化特性”的问题，请在与您的观点最相符的选项打“√”。

分类	问题	完全不是	不是	一般	是	完全是
组织文化	1.我们公司重视员工之间的合作。	①	②	③	④	⑤
	2.我们公司强调员工之间关系和睦友好。	①	②	③	④	⑤
	3.我们公司注重员工之间的沟通交流。	①	②	③	④	⑤
	4.我们公司上下级关系明确而严格。	①	②	③	④	⑤
	5.我们公司严格按照规定进行工作。	①	②	③	④	⑤
	6.我们公司重视安定性和一贯性。	①	②	③	④	⑤
	7.我们公司重视字面化和安稳的管理。	①	②	③	④	⑤
	8.我们公司通过严格的批准过程来管理每个部门。	①	②	③	④	⑤
	9.我们公司强调创新。	①	②	③	④	⑤
	10.我们公司强调员工的洞察能力。	①	②	③	④	⑤
	11.我们公司强调挑战新的东西。	①	②	③	④	⑤
	12.我们公司强调在发生问题时，员工主动去解决问题。	①	②	③	④	⑤
	13.我们公司强调生产和效率。	①	②	③	④	⑤
	14.我们公司的所有管理与行动都以达成目标为主要目的。	①	②	③	④	⑤
	15.我们公司主要通过业绩来评价员工。	①	②	③	④	⑤
	16.我们公司对员工强调达成业绩目标。	①	②	③	④	⑤

V. 以下是有关“离职意向”的问题。请在与您的观点最相符的选项打“√”。

分类	问题	完全不是	不是	一般	是	完全是
离职意向	1. 我对我现在职场感到不满，有想过要离职。	①	②	③	④	⑤
	2. 我认为离职是一件非常严峻的事。	①	②	③	④	⑤
	3. 我打算在现在这个公司里长期工作。	①	②	③	④	⑤
	4. 我常常产生离职的想法。	①	②	③	④	⑤
	5. 我想要在与现职场不同的其它类型的职场工作。	①	②	③	④	⑤

VI. 以下是关于您的一些问题。请在括号中填写与您相符的选项。

1. 您的性别是？（ ）

① 男 ② 女

2. 您的年龄是？（ ）

① 20~29岁 ② 30~39岁 ③ 40~49岁 ④ 50岁以上

3. 您的学历是？（ ）

① 高中以下及高中 ② 专科 ③ 本科 ④ 硕士 ⑤ 博士

4. 您的婚姻状况？（ ）

① 已婚 ② 未婚

5. 您的民族是? ()

① 汉族 ② 朝鲜族 ③ 其它

6. 您需要赡养的家人有 ()位

7. 您现在负责的职务所属的领域是? ()

① 财务会计 ② 人事行政 ③ 生产管理 ④ 市场营销 ⑤ 其它

8. 您的职位是? ()

① 职员 ② 组长 ③ 经理 ④ 部长 ⑤ 社长

9. 您在现在公司工作多久了? ()

① 不满一年 ② 1年~2年 ③ 2年~3年 ④ 3年~4年 ⑤ 4年以上

10. 您的月平均收入? ()

① 不满2500元 ② 2500~3499元 ③ 3500~4499元
④ 4500~5499元 ⑤ 5500元以上

11. 到目前为止, 你离职的次数是? ()

① 无 ② 1次 ③ 2次 ④ 3次 ⑤ 4次及4次以上

问卷全部结束, 再次真心得感谢您认真并耐心的完成本次问卷调查, 谢谢!