creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 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

dCollection

[UCI]I804:24011-200000236225

2008년 2월

석사학위논문

인센티브제도가 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

조선대학교 경영대학원

경 영 학 과

조 은 경

인센티브제도가 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

An Empirical Study of the Effect of Incentive System on the Organizational Commitment

*2008*년 2월 일

조선대학교 경영대학원

경 영 학 과

조 은 경

인센티브제도가 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

지도교수 이 강 옥

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함.

*2007*년 *10*월 일

조선대학교 경영대학원

경 영 학 과

조 은 경

조은경의 석사학위 논문을 인준함.

워원장　조선대학교　교수　　印

위　원　조선대학교　교수　　印

위　원　조선대학교　교수　　印

*2007*년　*12*월　　일

조선대학교 경영대학원

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1

제 1 절 연구의 필요성 및 목적 ····· 1

제 2 절 연구 방법 및 범위 ····· 2

제 2 장 이론적 배경 ····· 4

제 1 절 동기부여의 개념적 정의 ····· 4

1. 동기부여의 개념 ····· 4

2. 동기부여의 접근 방법 ····· 7

3. 동기부여의 대한 이론적 고찰 ····· 10

제 2 절 인센티브에 대한 이론적 고찰 ····· 11

1. 인센티브제도의 정의 ····· 11

2. 인센티브의 유형과 효과 ····· 15

3. 인센티브에 대한 선행연구 ····· 24

제 3 절 보상에 대한 이론적 고찰 ····· 27

1. 보상의 개념 ····· 27

2. 보상의 유형 ····· 30

3. 보상의 기능과 역할 ····· 32

제 4 절 조직몰입에 대한 이론적 고찰 ····· 34

1. 조직몰입의 개념 ····· 34

2. 조직몰입의 선행연구 ····· 37

제 3 장 연구모형 및 가설설정 ····· 39

제 1 절 연구모형 ····· 39

제 2 절 가설 설정 ····· 40

제 3 절 변수의 조작적 정의 ····· 41

제 4 장 실증분석 및 가설 검증 ····· 45
제 1 절 실증 분석 ····· 45
1. 표본의 특성 ····· 45
2. 인센티브제도 실태 ····· 47
3. 신뢰성 및 타당성 분석 ····· 47
제 2 절 가설 검증 ····· 54
1. 조직구성원의 인센티브 제도와 조직몰입에 관한 가설 ····· 54
2. 조직구성원의 인센티브 제도와 조직몰입과의 관계에 있어서 기업 규모에 따른 가설검증 ····· 57

제 5 장 결 론 ····· 62
제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점 ····· 62
제 2 절 연구의 한계점 및 앞으로의 연구방향 ····· 64
참고문헌 ····· 66
설 문 지 ····· 76

표 차 례

<표 2-1> 동기부여의 접근 방법 ····· 9
<표 2-2> 조직몰입의 영향요인 ····· 36
<표 3-1> 설문지 구성 및 내용 ····· 42
<표 3-2> 표본 개요 ····· 43
<표 4-1> 표본의 특성 ····· 46
<표 4-2> 인센티브제도 지급 방법 (다중응답). ····· 47
<표 4-3> 인센티브제도 실태 ····· 48
<표 4-4> 변수들의 신뢰성 분석결과 ····· 50
<표 4-5> 인센티브에 대한 항목별 요인분석 ····· 51
<표 4-6> 조직몰입에 대한 항목별 요인분석 ····· 52
<표 4-7> 전체요인에 대한 상관관계 분석 결과 ····· 53
<표 4-8> 동기부여를 위한 인센티브제도가 규범적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증 ····· 55
<표 4-9> 동기부여를 위한 인센티브제도가 유지적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증 ····· 55
<표 4-10> 동기부여를 위한 인센티브제도가 정서적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증 ····· 56
<표 4-11> 기업규모에 따른 인센티브 제도가 규범적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증 ····· 58
<표 4-12> 기업규모에 따른 인센티브 제도가 유지적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증 ····· 59
<표 4-13> 기업규모에 따른 인센티브 제도가 정서적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증 ····· 61

그 림 차 례

<그림 2-1> 동기부여 과정의 기본 모형 ····· 6
<그림 2-2> 성과급 분류상의 인센티브 계획 ····· 12
<그림 2-3> 보상의 블랙박스 모형 ····· 29
<그림 2-4> 보상의 유형 ····· 31
<그림 2-5> 임금관리의 내용 ····· 33
<그림 3-1> 본 논문의 연구 모형 ····· 39

ABSTRACT

An Empirical Study of the Effect of Incentive System on the Organizational Commitment

by Eun-Kyoung Jo

Advisor : Prof. Kang-Ok, Lee Ph.D.

Department of Business Adminstration,

Graduate School of Business Adminstration, Chosun University

An improvement of the productivity of a corporation can be achieved by physical apparatus (machinery, capital, etc.) and the motivation of human resources. By the way, because it is humans who procure and operate the physical capital, what is the most important is to find sufficient competent managerial personnel and to provide the managers with motives with which they can strive to achieve the goals of their organization.

In that regard, this study is designed to look into how the incentive system aimed at providing motives influence their immersion in the organization. The results from the analysis can be summarized as follows.

First, an analysis of the effects of the incentive system on the members of an organization showed that non-material factors and material factors were statistically significant in exerting influence.

Second, the results from analyzing how the incentive system contributes to the normative immersion among organizational immersions in various organizational sizes showed that all the factors for motivating employees at big companies

were not significant in the normative immersion, and that for employees working in medium-sized companies non-material indirect factors($p<.000$) and material indirect factors($p<.05$) were significant in bringing about the normative immersion. In addition, in the case of employees in small companies only non-material indirect factors played a significant role in bringing about the normative immersion.

Third, the results from analyzing how the incentive system contributes to the willful immersion among organizational immersions in various organizational sizes showed that all the factors for motivating employees at big companies were not significant in the willful immersion, and that for employees working in medium-sized and small companies non-material indirect factors were significant in bringing about the willful immersion.

Fourth, the results from analyzing how the incentive system contributes to the emotional immersion among organizational immersions in various organizational sizes showed that only material direct factors were significant, and that for employees working in medium-sized companies all the factors were not significant in bringing about the emotional immersion. In addition, in the case of employees in small companies only non-material indirect factors($p<.000$) played a significant role in bringing about the emotional immersion.

The results above confirmed that the incentive system for motivating the employees of an organization plays an important part in enhancing their immersion in their organization. Many companies have some incentive system in place, but the results cited above indicate that, unlike other previous studies where all incentive systems have a positive(+) effect on both productivity and achievement, different incentive systems bring about different effects. Therefore, it is advisable that selective incentive systems should be introduced and used according to the size and task of each organization.

제1장 서 론

제1절 연구의 배경 및 목적

기업의 생산성 향상은 물적 조직(기계설비, 자본 등) 측면과 인적조직 측면에서 동기부여를 통하여 이루어질 수 있을 것이다. 그런데 물적 자본을 조달 운영하는 것이 바로 사람이기 때문에 오늘날 경영조직의 운영에 있어서 가장 중요한 것은 유능한 경영인적자원을 적기에 최적규모로 확보하여 그들을 조직목표 실현에 최적으로 활용할 수 있도록 그들에게 동기를 부여하는 것이다. 그러기 위해서는 종업원이라는 인간에 대한 충분한 이해와 인식으로 그들이 자발적인 노력을 통해서 조직목표에 공헌할 수 있도록 그들을 유인하고 그들에게 동기를 부여하는 일이 중요하다. 이러한 동기부여 수단 중 국제경쟁력 제고의 선행조건으로서 효율적인 관리를 들 수 있는데, 이를 위해 개인의 능력과 성과를 연결시키려는 노력이 기업경영자 사이에서 활발히 논의되고 있는 것이 최근의 추세이다.

과거 우리나라의 기업들은 종업원들의 동기부여를 유발시키기 위하여 보너스를 지급했다. 그러나 지금은 그 보너스라는 것이 더 이상 종업원들의 동기유발을 시키지 못하고 있다. 그 이유는 과거와 달리 연봉제의 실시로 보너스 자체가 급여에 모두 포함되어 있기 때문에 그 기능을 상실하였다. 이러한 이유로 직무수행에 따른 동기부여를 위하여 보상(인센티브)은 현재 많은 조직들이 적극적으로 활용하고 있다.

그러나 현재기업에서 실시되고 있는 상여금제도와 같은 보상제도는 그 본연의 의미를 다소 상실한 채 생활보조비적 의미를 가지고 집합주의적 사고에 근거를 두고 운용되고 있을 뿐만 아니라 설령 개인이나 집단의 성과에 기초를 둔 인센티브 제도를 설계하더라도 현행의 인사관리 방식으로는 여러 가지 시행상의 문제점들을 안고 있다. 그러나 많은 문제를 안고서라도 성과 지향적인 기업들은 동기부여를 통한 인센티브제도의 도입을 위해 노력하고 있다. 이 같은 동기부여를 위해 시행하는

인센티브 제도는 노력과 공헌에 따른 적절한 보상을 받게 하려면 무엇보다도 개개인에 대한 공정한 평가가 이루어져야 한다. 즉, 인센티브 제도가 성공적으로 운용되어 그로 인한 구성원의 동기부여수준을 높이려면 회사와 구성원간의 신뢰확보, 업적평가의 공정성 인식, 표준적 성과수준의 객관성이 인식되어야 한다. 시간이 지날수록 거듭할수록 일반기업의 성과분배제도는 확실한 자리매김을 하고 있다. 하지만 아직까지도 서비스업에서는 인센티브라는 것이 익숙치 않은 단어이며, 종사원들에게도 그다지 친숙한 제도는 아니다. 따라서 서비스업의 한 분야인 인센티브제도의 현황파악과 함께 현실적인 인센티브 지급이 시급한 실정이다.

이러한 보상(인센티브) 제도의 성격상 공정한 운영 측면에서도 타인과 비교할 때 불만이 생길 수 있다. 동기부여에 대한 인센티브 제도가 성공적으로 운영되기 위해서는 종업원들에게 보상에 대한 만족을 느끼게 해야 하고 조직에 몰입을 할 수 있게 해야한다. 즉, 종업원들의 조직몰입도를 높이기 위해서는 조직 구성원간의 신뢰확보, 절차적 공정성이 선행되어야 한다. 따라서 본 연구에서는 조직구성원의 동기부여를 위해 인센티브제도가 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보고자 한다.

제2절 연구 방법 및 범위

인적자원의 의존도가 높은 직종일수록 종사원의 개인적 업적성과에 따라 차등지급을 행하는 동기부여를 위한 인센티브제도의 도입은 긍정적으로 작용할 수 있다. 따라서 무한경쟁시대에 세계화에 발맞추어 나가는 이때 적합한 조직을 구성하고 직무 동기부여를 통해 효과적으로 수행하기 위한 방안의 하나로 업적성과에 기초한 동기부여가 필요한 것이다. 이에 본 연구의 목적은 종사원을 대상으로 동기부여를 위한 인센티브제도가 조직몰입에 어떤 영향을 주는 지의 관계를 분석하는데 목적을 두고 다음과 같은 연구내용을 중점 규명하고자 한다.

첫째, 조직구성원의 인센티브제도가 조직몰입에 어느 정도 영향을 미치는가?

둘째, 조직구성원의 인센티브 중 물질적, 비물질적 선호도에 차이가 있는가?

셋째, 조직구성원의 인센티브 제도가 조직몰입에 미치는 영향 중 기업규모에 따른 차이가 있는가?

본 연구는 이론연구와 실증연구의 두 부분으로 구성되어 있다. 이론적 연구에서는 현재 국내 기업조직구성원의 동기부여에 따른 인센티브의 적용실태는 어느 정도이며 그에 따른 종류와 대기업, 중기업, 소기업간 차이를 비교하였다. 그리고 이러한 이론적 배경을 토대로 연구모형을 설계하고 가설을 설정하여 실증분석을 통한 분석을 실시하고자 한다. 실증분석을 위한 자료는 설문지를 사용하고, 설문대상을 전남 광주지역 소재 대・중・소기업 조직구성원을 대상으로 하였다.

설문조사결과 통계분석은 SPSS(Statistical Package for Society Science) 패키지를 활용하여 빈도분석(frequency analysis), 요인분석(factory analysis), 회귀분석, 상관관계분석과 동시 타당성과 신뢰도 분석을 병행하였다.

이상의 본 연구목적을 달성하기 위한 문헌연구의 범위로는 조직구성원의 동기부여를 위한 종사원에 대한 인센티브제도로 한정하며, 지역적 대상범위로는 전남광주 소재 기업체 중 대기업, 중기업, 소기업간 총 200명으로 한정하였다.

제2장 이론적 배경

제1절 동기부여의 개념과 접근방법

1. 동기부여의 개념적 정의

동기부여는 일반적으로 어떤 사람을 자극하는 행동을 불러일으키거나 또는 어떤 사람으로 하여금 바람직한 행동을 수행하도록 이끄는 것이라 할 수 있다(Michael, 1976). 다른 의미로는 사람들이 요구하는 방향으로 행동하도록 유인하는 것으로 정의하기도 하고(Koontz & O'Donell, 1972), 하나 혹은 그 이상의 효과를 일으키기 위해 행동하는 경향으로 무엇을 하고 싶다고 느끼는 사람에 의해 경험된 활동경향의 최종적인 강도를 가리키는 것이라 하기도 하며(Atkinson, 1958), 행동을 일으키는 과정, 행동의 특징 및 정해진 행동의 규제에 관한 연구로 정의하기도 한다(Young, 1961).

심리학에서는 동기부여란 인간의 행동을 일정한 방향으로 개발하고 그 개발된 행동을 유지하면서, 더 나아가서 그들을 일정한 방향으로 유도해가는 과정의 측정이라고 정의하고 있다(Tiflin, Josep & McCormick, 1965). 그밖에 동기부여란 개인의 욕구, 원망 혹은 충동으로 정의하기도 한다(박기동, 1984).

조직은 인간의 생리적 에너지뿐만 아니라 심리적 에너지를 필요로 한다(Argyris, 1964). 조직이 효과적이냐 아니냐 하는 것은 조직의 구성원들이 투입하는 에너지에 달려있다. 그런데 조직의 구성원들이 투입하는 에너지는 각자의 능력, 동기, 기회 등의 환경적인 요인과 결합되어 나타난다(Campell & Dunnette, 1970). 조직에서 나타나는 개인의 성과는 사람에 따라 천차만별로 나타나게 되는데 이 같은 차이에 대하여 종전에는 주로 그 사람 본연의 능력이나 특성에 기인하는 것으로 생각했었다.

그러나 최근에는 개인의 행동에 이해가 증진되어 감에 따라 능력의 차이뿐만 아니라 능력을 발휘하고자 하는 개인의 자발적인 의욕, 즉 동기부여(Motivation)라고 하는 것이 성과를 결정하는 중요한 요소라는 것을 깨닫게 되었다. 즉, 성과라는 것은 능력과 동기부여가 어우러져 이루어지게 되는 것이다. 동기부여에 대해서는 아직 합의된 정의가 이루어지고 있지는 않지만 일반적으로 심리학적 의미에서의 Motivation이란 어떻게 행위가 시작하여 활력을 얻고, 유지되며 방향을 정하고, 그치게 되는가 하는데 관련된 것으로 파악한다(Hones, 1955).

이상과 같은 개념규정에 비추어서 동기부여의 특징을 도출해 보면 첫째, 동기부여라는 개념은 인간의 조직을 전제로 인간 내부의 심리적인 동적 과정을 나타내고 있다는 점이다. 즉 인간의 심리적인 측면을 그 대상으로 하고 있다는 것이다. 둘째, 심리학에서 사용하고 있는 방법과 마찬가지로 행동과 동기를 하나의 과정으로서 파악할 수 있다는 점이다. 즉 욕구→수단적 행동→목표→새로운 욕구의 순환을 동기부여의 과정으로 볼 수 있는 것이다. 셋째, 조직에 있어서의 동기부여는 행동의 원천이 되는 인간 내면의 심리에 대한 외적인 유인에 초점을 두고 그 양자 간의 관계를 중시하고 있다는 점이다.

이를 조직의 행태와 관련시켜 보면 서로 다른 두 가지 측면에서 논의할 수 있는데 하나는 동기의 주체인 개인의 입장에서 자율적이고 능동적으로 느끼는 내적요인으로서의 동기이고 다른 하나는 외부의 다른 사람으로부터의 타율적이고 피동적으로 부여받는 동기라고 할 수 있다.

따라서 조직 구성원들의 개인적 행태의 동기를 규명한다는 것은 그 형태가 개인의 내면적 심리과정의 어떤 힘에 의해서 유발되었으며 어떠한 목표와 기대를 위해서 얼마나 지속적으로 반응하였는가에 관심을 두고 분석하는 것을 의미한다(이양수, 1991).

본래 조직과 구성원간의 관계는 교환관계에 있다고 할 수 있다(Hidis, Herbert & Gullett, 1976). 이 관계에 있어서 개인측면에서는 조직에 의해 주어지는 보상 또는 욕구 충족의 정도가 개인에게 요구되는 것 보다 크다고 생각하면 이 관계를 만족한 것으로 인지한다. 조직측면에서 보면 조직이 개인을 조직 내에 유지하는데 드는

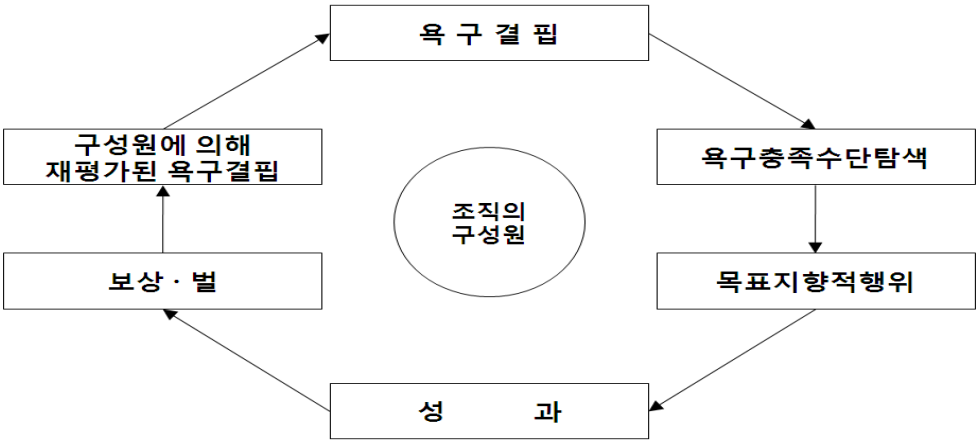
비용보다 개인의 조직에 대한 공헌이 크면 만족한 것으로 인지한다.

이와 같이 양자가 만족한 관계로 인지할 때 이 교환 관계는 균형 상태에 있다고 하고 이것이 가장 성공적인 관계이다. 그러나 조직이 개인의 욕구 충족에 도움을 주지 못하면 개인은 충분한 노력을 제공하지 않거나 그 조직을 떠나가고, 또는 좌절상태에 빠지게 된다. 따라서 조직에 있어서 개인의 욕구 충족 또는 동기의 문제는 중요한 의의를 갖게 된다.

원시적인 단계의 조직에서는 개인의 욕구는 충족과 조직의 목표달성이 직접 연결되어있으므로 간단하나 정교화 된 조직에 있어서는 여러 가지 어려운 문제가 제기된다(Karz, Danial & Kahn. 1996).

더구나 인간의 욕구는 복잡하여 사람마다 다르고 같은 사람에게 있어 시간과 장소에 따라 변하기 때문에(Schein, 1992) 조직으로부터 충족시키려는 개인의 욕구도 복잡하게 된다. 이러한 욕구와 목표를 중심으로 볼 때 동기부여 과정은 아래 그림에서 보는 바와 같이 순환과정으로 묘사할 수 있다(Gilson & Ivancevuch, 1976).

<그림 2-1> 동기부여 과정의 기본 모형



자료 : Gilson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnely, H. H. Jr., Organization : Behavior Structure processes, 2nd ed., Pallsas, Texas : Business Publication, Inc, 1976, p.116.

<그림 2-1>에서 나와 있는 것처럼 개인은 여러 가지 욕구 결핍의 감소를 추구한다. 욕구의 결핍은 불편함을 주기 때문에 이러한 긴장을 감소시킬 수 있는 방안을 탐색하게 도니다. 하나의 행동안이 선택되고 목표 지향적인 행위가 발생한다. 그 다음 일정 시간이 지나면 경영자가 성과를 평가하고 이를 바탕으로 보상과 벌이 주어진다. 이들은 다시 개인들에 의해 저울질 되어 욕구 결핍을 재평가하게 된다. 물론 이러한 순환 과정은 반복되는 것이다.

하지만 개인의 욕구와 목표만을 중심으로 해서는 동기부여 과정을 충분히 이해할 수 없다. 조직에서 동기부여 과정을 보다 잘 이해하기 위해서는 앞이 기본 모형에 다른 여러 변수들을 추가하여 설명하여야 한다. 그러한 변수들로서는 우선 노력과 능력을 들 수 있다. 노력에는 직무를 수행하면서 사용하는 에너지가 포함된다. 능력이란 지능과 같은 한 개인의 능력을 말한다. 소요되는 노력의 양은 어느 정도 능력과 관계있다. 예를 들어 문제를 분석할 능력이 없는 사람은 그것을 해결하는데 많은 노력도 기울이지 못할 것이다.

여기에 조직변수(Organizations Variable) 또한 동기부여 과정에 영향을 미친다. 직무설계 관리의 폭, 리더십 스타일 등과 같은 변수들이 또한 동기부여에 영향을 준다. 또 하나의 동기부여 과정의 변수는 만족(Satisfaction)이다. 이는 직무 행위나 보상을 경험함으로서 획득되는 것이다. 따라서 만족은 과거 성과에 관련된 보상과 벌의 결과라고 할 수 있다.

2. 동기부여의 접근방법

조직에 있어서 조직구성원의 직무동기를 높여주기 위해 사용한 동기화전략도 역사적으로 여러 단계를 거쳐서 발전되어 왔다. 여기서는 최근까지 적용되었던 접근방법들을 역사적 흐름에 따라 크게 3단계로 나누어서 살펴보고자 한다(김원관, 1991).

첫째, 전통적 모형으로 1900년대 이후 Taylor를 중심으로 한 과학적 관리학파(The scientific management school)로서 작업하는 인간이란 경제적 목표를 달성하기 위해 동기화되어 있는 수단에 불과하다고 보고 인적자원은 토지나 자본 등의 생산

요인들과 마찬가지로 상품과 서비스를 생산하는 대상으로 보았다(유기현, 1981).

그러므로 효율적인 생산을 위하여 직무에 적합한 사람을 가려내어 작업에 가장 효과적인 방법을 밝혀내어 작업수행에 표준을 정하고 잘 훈련된 작업자들이 이 표준에 맞도록 작업을 정확하고 가능한 신속하게 수행토록 함으로써 작업수행량에 따라 보수를 받게 되고 작업자들이 수입을 극대화하기 위해 열심히 일할 수 있도록 차별적인 임금유인체계(wage incentive system)를 마련하는 것이다(Robert, 1987).

하지만, 인간은 기본적으로 경제적 동물이라고 보는 전통적 모형의 가정은 조직의 규모가 커지고 작업자의 인간화에 대한 욕구가 대두됨으로써 과학적 관리모형이 적절치 못한 이유를 밝힐 필요성이 대두되어 새로운 이론성립을 필요로 하게 되었다. 따라서 다음으로 등장한 것이 인간관계모형이다.

둘째, 인간관계모형으로 1920년대 후반부터 Mayor를 중심으로 한 Hawthorne의 인구를 기점으로 전통적 모형에 반하여 anti-thesis적으로 인간관계모형(human relation model)이 대두되었는데, 이들은 조직이 조직구성원 개인의 사회적 욕구를 포함하는 전인(whole person)으로 고려해야 한다고 봄으로써 전통주의자들이 '경제인'이라고 보던 시각을 '사회인'으로 보는 시각의 변화를 초래하여 인간관계학과의 기반을 마련하였다(유기현, 1981). 즉, 구성원의 욕구를 경제적 욕구에 한정치 않고 또한 개인을 기계의 부품과 같이 조직의 한 구성원에 불과하다고 보는 관점을 버리고, 개인의 사회화된 인간으로서 존중해야 한다고 주장함으로써 산업사회에서의 휴머니즘(humanism)운동이 전개되었다(Scott. 1967).

이러한 관점의 변화에 따라서 과학적 관리방법에서 자주 다루어지던 연구와는 달리 대인관계와 집단관계를 더욱 철저히 이해하려는 방향으로 관심의 초점이 바뀌게 됨으로써 동기에 영향을 미치는 요인들은 보다 진지하게 다루기 시작하고 또한 직무만족을 일정한 수준으로 유지하고 이를 측정키 위하여 사기의 개념을 도입하였다. 특히 개인의 욕구만족과 직결되는 사기요인이 생산성을 결정짓는다고 가정함으로써 조직구성원의 욕구만족을 중요시하게 되었고 만족에 의하여 동기화가 촉진된다는 가정을 갖게 됨으로써 이 가정에 의한 조직구성원의 동기화 방안이 적극적으로 모색되기 시작했는데 이러한 적극적 모색자체가 동기를 연구하는데 큰 활력소가 되었다.

셋째, 인적자원모형으로 인간화에 대한 운동의 효시인 인간관계모형도 최근에 들어와 도전을 받게 되었는데 그러한 배경은 작업에서의 인간행동을 지나치게 단순화하고 불충분하게 진술했을 뿐 아니라, 이 모형 역시 전통적인 모형에서처럼 조직구성원의 행동을 이끌어 가려는 작위적인 특성을 지니고 있기 때문이다.

<표 2-1> 동기부여의 접근방법

구분	전통적 모형	인간관계모형	인적자원모형
가정(전제)	-일은 대부분의 사람들이 원래 싫어한다. -창의성 또는 자주관리를 요하는 일을 원하거나 할 수 있는 사람은 거의 없다.	-사람들은 쓸모있고 중요한 존재임을 느끼고자 한다. -사람들은 집단(조직)에 속하기를 그리고 개체로서 인정받기를 원한다. -이 같은 욕구는 사람들을 동기부여함에 있어서 돈보다 더 중요하다.	-일이란 원래 싫은 것이 아니다. 사람들은 그들이 설정하도록 도운 의미 있는 목표에 공헌하기를 원한다. -대부분의 사람들은 그들의 현재 직무가 요구하는 것보다 더욱 창의적이고 자주적으로 관리할 수 있다.
방침	-관리자의 기본적인 과업은 부하들을 세심하게 감독하고 통제하는 일이다. 관리자는 과업을 단순하고 반복적이며 쉽게 배워서 작동할 수 있도록 세분화하여야 한다. -관리자는 세부적인 작업 일상화와 절차화를 기하여 철저히 그리고 공정하게 관리하여야 한다.	-관리자의 기본적인 과업은 각자로 하여금 쓸모 있고 중요하다고 느끼게 하는 일이다. -관리자는 부하들에게 정보를 제공하고 자신의 계획에 대한 반대의견에 관하여 들어야 한다. -관리자는 부하들이 일상적인 일에 있어서 약간의 자주관리를 하도록 용납해야 한다. -관리자는 부하들이 일상적인 일에 있어서 약간의 자주관리를 하도록 용납해야한다.	-관리자의 기본적인 과업은 '사용되지 않은(untapped)' 인적자원을 활용하는 일이다. -관리자는 모든 구성원들이 자신의 능력을 최대로 발휘할 수 있는 환경을 조성해야 한다. -관리자는 중요한 문제와 계속 확장되는 부하의 자주관리에 최대한 참여하도록 용기를 북돋아야 한다.
기대	-사람들은 임금이 알맞고 상급자가 공정하면 일을 참을 수 있다. -과업이 매우 단순하고 구성원들을 접근적으로(Closesly) 관리하면 그들은 작업표준을 달성할 것이다.	-부하들과 정보를 나누고 일상적인 의사결정에 참여시키면 그들은 집단에 소속하고 있으며 중요한 존재임을 느끼는 기본적인 욕구를 충족할 것이다. -이들 욕구의 만족은 사시를 증대시키고 공식적인 권한에 대한 저항을 줄여 기꺼이 협동할 것이다.	-부하들의 영향력과 자주 관리의 폭을 넓혀주면 이는 직접적으로 능률적인 작업증대로 연결될 것이다. -작업만족은 그 부산물로서 부하들이 지니고 있는 제자원의 활용을 최대한 증대시킬 것이다.

자료 : Steers, R. M. & Porter, L. W., Motivation & Work Behavior, New York : McGraw-Hill, 1983, p.14.

최근 모형에는 Maslow, Herzberg, McGregor, Likert, Miles, Dalton & Lawrence 등(한덕웅, 1990)이 있는데 그들의 특징은 조직구성원 개인마다 직무에서 추구하는 목표부터 다룰 뿐만 아니라 지니고 있는 재능 역시 다양하고, 직무에 능동적으로 공헌하기를 원하며, 개인이 지니고 있는 고등한 수준의 욕구를 직무로 통하여 충족시킬 수 있는 경우에는 직무수행을 위한 작업이 만족의 근원이 될 수 있을 뿐만 아니라 조직구성원들은 자신의 작업에 영향을 미치는 의미 있고 이상적인 결정을 스스로 할 수 있을 만큼 충분한 능력이 있으며, 자기 스스로 직무를 통제하면서 직무와 관련된 행동의 방향을 결정하고 더 의미있는 과제를 수행하고자 하는 두 가지의 측면이 직무에 대한 만족수준을 대부분 결정짓게 된다고 가정함으로써 동기측면의 새로운 시각을 갖게 되었다. 이러한 세 가지 각 모형에 대한 구체적인 내용을 Steers와 Porter(1983)는 <표 2-1>과 같이 요약하고 있다(Steers & Porter, 1983)

3. 동기부여에 관한 선행연구

Locke와 Latham(1990)은 목표와 성과가 선현관계를 가지는 영역을 한정하여 주장을 전개하고 있다 즉 목표-성과의 선형관계가 유의한 영역은 종업원의 능력의 한계를 넘지 않는 범위 내에 한정 된다는 가정은 목표 설정 이론이 가지는 한계점이라고 이해되어서는 안 된다 예산 목표 설정이나 금전적 보상과 같은 외재적 동기유발 요인과 성과는 종형(inversed -U ahape)관계를 가지고 있다고 (Dundar, 1971 : Eunmi chang, 2003 : Brockner, Groverm, Reed 와 Dewitt, 1992 : Deci, 1972) 이해할 수 있으며, 예산목표 수준과 성과 관계 및 인센티브 와 성과의 관계 역시 각 독립 변수가 성과와 선형의 관계를 가지는 유효 병역 내에 국한해서 논의 될 것이다 이러한 연구 전제는 오랜 시간동안 여러 연구에서 주장되어 온 바와 같이 한계효용이 체감한다는 경제학적 상식에도 부합 한다 위의 목표 설정 이론과 유사한 결과를 제시한 Dundar (1971)의 연구에서는 예산 목표의 난이도가 증가할 수 록 실제 성과가 목표 난이도의 증가율 보다 낮게 증가하다가 목표 수용성이 감

소하는 지점에서부터 급속한 감소를 보이는 실증 결과를 제시하고 있다 Dundar (1971)는 목표의 증가가 계획된 목표와 실제 달성된 성과간의 격차 (discrepancy)를 증가시키고, 이는 차례로 조정비용(coordination cost)의 증가를 초래하며 결과적으로는 이익의 감소를 초래한다고 분석하였다 이러한 맥락에서 볼 때 Eunmi chang(2003)의 연구 결과와 같이 외재적 동기유발 요인과 성과의 관계는 극대화 지점까지의 선현관계를 유지하면서 그 증가율은 체감하고, 극대화 지점을 경과한 이후 성과와 비선형적 형태를 띠게 되는 종형 형태를 가진다고 할 수 있고, 이러한 동기유발 요인과 성과의 종형 형태를 가진다고 할 수 있고, 이러한 동기유발 요인과 성과의 종형 형태는 연구의 한계를 말하고 있다기보다는 연구의 영역이 동기 유발 요인과 성과의 선혈관계가 유지되는 부분을 대상으로 하고 있다는 의미로 받아들여야 할 것이다

제2절 인센티브에 대한 이론적 고찰

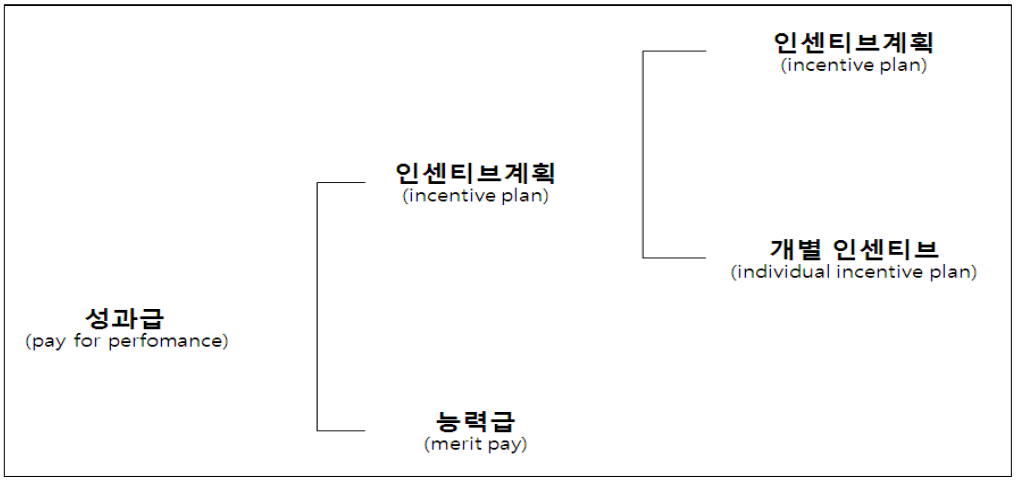
1. 인센티브제도의 정의

1) 인센티브의 정의

인센티브계획은 성과급의 하나로써 간단히 정의하면, 인센티브란 경영목표를 달성한 정도에 따라 집단 혹은 개인에게 부가적으로 지급하는 금전적 및 비금전적 보상이라고 할 수 있다.

Nalbantian(1987)에 의하면 인센티브제에서 가장 빈번하게 등장하고 서로 비교되는 것으로 집단인센티브(group incentive)와 개인별 인센티브(individual incentive plan)이다. 여기서 인센티브와 혼용되고 있는 용어로는 성과급(pay for performance)과 고과급(혹은 사정급・능력급)이 있다. 이를 간단히 그림으로 나타내면 <그림 2-2>와 같다.

<그림 2-2> 성과급 분류상의 인센티브계획



자료 : 박준성, 인사관리, 1995, p23.

2) 인센티브와 성과배분 제도

성과배분제는 대체로 집단 인센티브제를 지칭하는 뜻으로 사용되고 있다(정인수, 1991). 그러나 성과배분제를 구체적으로 설명하는 과정에서 원가절감(생산성) 배분제(gain Sharing plan), 이익배분제(profit sharing plan), 그리고 종업원지주제도(employee stock ownership plan) 및 각종 성과배분제에 대한 용어가 혼동되고 있다.

인센티브제는 미래지향적인 경영목표를 달성한 정도에 따라 집단 혹은 개인차원에서 부가적으로 지급하는 임금보상이라고 할 수 있다.

성과급(pay for performance)은 생산이나 판매량 등의 성과를 기초로 하여 지급하는 임금체계이다. 이는 기능급, 고정급, 직무급, 연봉급이 고정급적인 성격을 가진데 비해 변동적인 성격을 가지고 있다. 성과급(pay for performance)은 변동적이지만 기본급의 성격을 가지고 있으며, 동시에 기본급 외에 추가적인 자극급 역할도 하게 된다.

본 논문에서는 관심을 가지고 다루려고 하는 것은 기본급의 성격이 아닌 추가적인 자극급으로서의 성과급(인센티브)에 관한 것을 중점 다루고자 이러한 인센티브 제도의 관리적 측면과 동기부여적 측면에 대하여 알아보고자 한다.

***(1)* 관리적 측면**

인센티브제도(incentive system)란 보상을 생산성이나 수익성 또는 두 가지 모두와 직접 또는 간접으로 연결시키는 제도라고 정의할 수 있다(French, 1974).

어떤 제도는 집단(부서, 팀)의 업무를 기초로 하여 인센티브를 지급하여 어떤 제도들은 기업 전체의 생산성과 수익성을 기초로 하여 지급한다. 이러한 인센티브 제도는 화폐를 동기부여(motivation)의 수단으로 종업원들에게 부가적 노력을 유도하고 이에 따른 조직의 성과를 높이고자 하는 점이 일치한다고 할 수 있다. 따라서 인센티브제도는 조직의 성과를 높이기 위하여 업무의 성과수준을 초과하는 종업원의 성과에 대한 기본적 보상(급여) 이외에 추가적인 보상을 실시하는 제도라고 정의할 수 있을 것이다.

기업은 인센티브 제도를 통해 종업원에게 동기부여를 함으로써 생산성 향상이나 이익의 증가에 따른 성과를 얻을 수 있으며, 종업원들을 투입하는 노력만큼의 보상(인센티브)에 의한 소득증가의 기회를 얻을 수 있다. 인센티브제도의 타당성은 종업원 모두에게 기회를 부여한다는 점에서 찾을 수 있을 것이다. 또한, 경영층의 측면에서 보다 능률적으로 경영을 하도록 하는 적극적인 성격을 가지고 있다. 즉, 경영층은 인센티브제도에 의해 보다 효과적으로 작업방법을 결정할 수 있으며, 직무조건을 표준화시킬 수 있다.

인센티브제도는 생산적 종업원을 대상으로 개발되기 시작하였다. 그러나 현재에는 대기업뿐 아니라 여러 중소기업들에서도 인센티브제도를 실시하고 있으며, 인센티브의 중요성이 점차 증가함에 따라 기업에서는 새로운 인센티브제도의 도입·개발하려는 노력을 하고 있다.

기업의 성패를 결정하는 중요한 요소인 종업원들의 능력을 최대한 효율적으로 활용하여 기업의 성과를 높이기 위해 사용되고 있는 인센티브제도는 능력 주의적 보상관리의 한 형태로 볼 수 있다.

(2) 동기부여적 측면

인센티브제도는 화폐적 보상을 통해서 종업원들에게 동기부여를 하는데 기반을 두고 있다. 따라서 인센티브에 의한 동기부여효과에 대한 이론적 검토가 필요하다.

인센티브제도는 표준성과의 초과에 대해서 인센티브를 제공하는 제도를 말한다. 바꿔 말하면 표준성과에 초과하는 부분에 대하여 인센티브를 설정함으로써 높은 성과를 달성하도록 종업원에게 동기부여를 일으키는 것이라 할 수 있다. 때문에 화폐적 동기부여를 일으키는 것이라 할 수 있다. 때문에 화폐적 동기부여의 성격이 강하다고 하더라도 표준성과의 달성이 어렵다고 인식되면 인센티브제도의 효과는 없을 것이다. 이러한 관점에서 인센티브제도를 설명해 줄 수 있는 이론은 기대이론(expectancy theory)이다.

기대이론에서 화폐가 동기부여요인으로 작용하려면 종업원들이 화폐를 원하면, 규정된 행위를 함으로써 그것이 가능하다고 믿어야 한다. 즉, 개인의 욕구를 충족시키는데 있어서의 화폐의 가치와 요구되는 행위를 함으로써 규정된 보상을 받을 수 있다는 것에 대해서 종업원들이 어떻게 평가하느냐에 따라서 동기부여효과가 결정된다(Edwin, 1980). 이와 같은 내용에 대해서 Vroom은 동기부여효과를 유의성(valence)과 기대감(expectancy)의 곱에 의해서 결정된다고 설명하였다(Vroom, 1964). 여기서 유의성은 어떤 특정한 행동이 자신에게 가져올 결과에 대한 기대감으로서 주관적인 확률이다.

기업 내의 대부분의 종업원들에게 있어서 화폐적 보상의 매력은 부인할 수 없다. 따라서 인센티브제도를 기대이론으로 설명할 때 중요한 것은 기대에 관한 문제라고 할 수 있다.

종업원들은 보상에 대한 실질적 가능성을 주관적으로 평가하게 된다. 그러므로 요구되는 행위를 수행할 수 있는 개인적 능력과 행위가 실제로 보상을 받을 수 있을 것이라는 지각에 대한 고찰이 필요하다. 그러나 종업원들의 성과달성에 방해가 되는 요소들은 교육훈련이나 제거를 통해서 증진시킬 수 있으나, 보다 어려운 것이 요구되는 성과를 달성했을 때, 이에 대한 보상이 주어진다는 것을 종업원들에게 인식시키는 것이다. 그렇기 때문에 인센티브제도는 성과의 달성에 대한 적절한 보상을 주어야 한다. 또한, 종업원들이 이해할 수 없을 정도로 복잡해서는 안 된다.

2. 인센티브의 유형과 효과

1) 인센티브의 유형

(1) 개인별 인센티브

개인별 인센티브제의 목적은 규정된 양이나 질을 초과하는 산출을 달성하도록 종업원에게 재무적 유인을 제공하는 것이다. 그렇기 때문에 잘 설정된 인센티브제는 업무성과를 증대시키고 단위비용을 감소시킨다. 즉, 개인별 인센티브제의 두 가지 목적은 첫째, 단위당 비용의 감소이며, 둘째는 표준적인 작업의 질을 유지하는 것이다.

이러한 개인별 인센티브제도는 크게 두 가지로 범주화된다. 그것은 각각 성과급제(price-rate plan)와 할증급제(time bonus)이다. 성과급제는 생산된 단위의 양(성과)에 의거하여 임금을 지급하는 제도이며 할증급제는 기준율이나 기준시간을 초과하는 산출에 의거하여 임금을 지급하는 제도이다.

임금과 산출은 누구나 쉽게 조작할 수 있는 변인이기 때문에 많은 형태의 인센티브제가 발전되어 왔다. 일반적으로 이러한 인센티브제는 위에서 살펴본 바와 같이 성과급제와 할증급제로 나눠진다. 이제 지급까지 설명한 개인별 인센티브제를 예를 보면(Edwin, 1984), 개인별 인센티브제에서 가장 간편하고 널리 사용되는 제도는 단순 성과급제이다. 단순성과급제의 경우, 만약 표준작업이 시간당 50단위이고 기준임금이 시간당 5원일 경우 종업원이 8시간 동안에 600단위를 생산했다면 그때의 성과급율은 단위당 10전이며(5원/50단위) 따라서 전체의 수입은 60원(5원 × 8시간 +200단위 × 10전)이 된다. 이 경우 생산에 관계없이 시간당 40원의 임금이 보장된다면, 이 예에서의 인센티브 수익은 20원이 된다.

할증급제에 대한 임금지급은 단순성과급제의 경우처럼 간단하지는 않다. 그것은 할증급제에는 세 가지 시간개념이 내재되어 있기 때문이다. 즉, 실제작업시간, 절약시간, 그리고 표준시간이 그것이다. 예를 들어 하루 8시간에 12시간에 해당하는 과

업을 수행하였다면, 실제 작용시간은 8시간이며, 표준시간은 12시간, 그리고 절약시간은 4시간이 되는 것이다. 할증급제는 이러한 세 가지 형태의 시간에 의거하여 여러 형태의 인센티브를 제공한다.

만약 표준이 불충분하게 설정되어 과거의 경험에 주로 의존하는 경우에는 모든 산출에 대하여 충분한 보상이 되지 않는 인센티브를 지급하는 방법을 택할 수 있다. 할증급은 이와 같은 경우에 절약된 시간의 양에 의해 인센티브를 제공하는 방법이다. 그러나 표준으로 12시간의 과업이 8시간에 완성되었다면, 종업원은 실제 작업한 시간에 대한 임금(5원 × 4시간 × 50% = 10원)을 받아 총액수령액은 50원이 된다. 만약 차후에 정확한 표준이 설정되어 인센티브 비율이 100%가 된다면 단순성과급과 동일한 인센티브가 되는 것이다.

할증제는 표준이 불충분하게 설정되어 있을 뿐만 아니라, 경영자가 종업원이 전체수령액의 2배 혹은 3배까지 받게 되는 일이 일어나지 않도록 하는 경우에 사용되는 제도이다. 즉, 이 제도는 절약된 시간을 표준시간으로 나눈 능률지표는 절약된 4시간을 표준기간인 12시간으로 나눈 33.3%이며, 종업원이 받는 임금은 실제작업시간에 대한 임금(5원 × 8시간 = 40원)과 실제 작업시간 가치의 33.3%에 대한 임금(40원 × 33.3% = 13.33원)을 받아 총액은 53.33원이 된다. 이 경우에는 종업원의 임금이 2배로 되는 일은 발생하지 않는다. 할증급제 가운데 가장 자유스러운 것은 과학적 관리법의 창시자 중의 한 사람인 간트에 의해서 설계된 간트할증급제(간트보너스제 : Gantt Task and Bonus Plan)이다. 이 제도는 종업원이 표준에 도달하거나 초과하는 경우 산출된 전체의 표준시간에 고정된 인센티브 비율을 곱하여 임금을 지급하는 것이다. 즉, 앞의 예에서와 같이 하루 8시간 동안에 12시간의 표준시간이 산출되었다면 종업원은 산출된 표준시간에 대한 임금(5원 × 12시간 = 60원)과 더불어 표준시간에 대하여 정해진 일정율의 보너스(예를 들어 10%인 경우에는 60원 × 10% =6원)를 받아 임금은 66원이 되는 것이다. 이러한 할증급은 표준이 엄격히 요구하고 경영자가 강력한 인센티브제를 필요로 할 때 사용된다.

(2) 집단별 인센티브

앞에서 살펴본 개인별인센티브제는 개인의 성과와 보상간의 관계를 밀접하게 함으로써 종업원의 동기부여와 공정한 보상관리에 많은 도움을 주었다. 이 같은 개인별 인센티브제는 개인의 동기변화와 직무환경의 변화에 의하여 그 중요성과 효용성이 변화해 왔다. 즉, 개인의 동기요인은 경제적 욕구로부터 사회적인 욕구나 성취욕구로 바뀌어 왔으며 직무환경도 점점 기계화·자동화됨으로써 개인의 자율성이 감소되고 직무간의 상호의존성이 증대되어 왔다는 것이다. 이러한 변화는 개인별 인센티브제의 효율성을 감소시키게 되었으며, 인센티브의 적용범위를 개인으로부터 집단으로 확대한 집단별 인센티브제의 적용성을 제고시키게 되었다(오종석, 1992). 이와 같이 집단별 인센티브제는 비용절감 인센티브제도와 복합적 인센티브제도를 대상으로 하고 있는데 아래와 같이 분류해서 볼 수 있다.

① 이윤분배제

이윤분배제는 집단별 인센티브제 가운데 가장 오래된 제도이다. 이 제도는 기업의 전체 사업과 관련된 대단위의 금전적 보상제도이다. 즉, 회사의 이익이나 주식배당금을 초과한 이익의 일정비율을 추가임금으로 지불하는 제도이다.

이러한 이윤분배제에는 두 가지 유형이 있다. 그것은 일정기간의 이윤을 금전적으로 분배할 것인가 아니면 주식이나 사내의 복지기금으로 분배할 것인가에 따른 유형이다. 전자를 직접적 이윤분배제라고 하고 후자를 간접적으로 이윤분배제라고 한다. 전자는 일찍부터 기업에 도입되었는데 이것이 제도화되고 규정적인 성격을 띠게 되면 인센티브제도로서의 효과는 줄어들게 된다. 이것을 고려한 것이 간접적인 이윤분배제이다.

간접적 이윤분배제는 주식분배형, 공제기금형, 그리고 양자간의 절충형으로 유형화 된다. 주식분배제는 종업원에게 배분하는 제도이며 그리고 종업원 주주제를 들 수 있다. 공제기금형은 이윤을 직접 종업원에게 분배하지 않고 공제기금에 불입해서 복리수생기금으로 활용하는 제도이다. 그리고 양자 절충형은 배분대상의 이윤을 주식과 공제기금으로 나누어 배분하는 제도이다.

이와 같은 이윤 분배제는 분배의 원천을 이윤을 대상으로 하고 있으며 따라서 종업원이 기술과 작업방법 개선 등에 보다 수용적인 태도를 형성하게끔 하는 것이다.

② *Scanlon Plan*

1930년 중반경 미국철강노동조합의 맨스필드 지부장이었던 스캔론(Joseph N. Scanlon)이 노동조합과 경영층의 협동을 위한 플랜을 개발하였는데 이를 스캔론 플랜이라 한다. 이 제도는 노사공동의 의사결정을 통한 상호협조와 표준 이상의 결과에 대한 이윤분배재도를 근간으로 하고 있으며 기업에 대한 종업원의 참여와 기업전체 수준의 인센티브로 서의 요소를 가지고 보고 있으며 매출액에 대한 인건비의 절약분을 종업원들에게 분배하는 제도이다. 스캔론 플랜에 제안제도와 분배제도가 있다.

제안제도의 중요한 목적은 종업원의 아이디어를 창출하여 비용을 절감시키자는 것이다. 그 밖에도 안전의 증가, 품질의 개선, 참여의식의 고양 등이 부차적 목적으로도 사용된다.

제안제도의 전형적인 형태는 제안함의 설치에 의하여 제안을 수집하고 제안이 채택되면 제안에 의해서 얻어진 첫 해의 비용절감액의 일정비율을 제안자에게 지급하는 것이다. 그러나 제안제도는 최초의 아이디어 창출자에 관한 문제와 채택되지 않은 제안에 대한 납득할 만한 설명 및 감독자와 종업원 사이의 갈등 등 여러 가지 문제점을 내포하고 있다. 이러한 제안제도의 문제점은 집단적인 제안제도를 실시하는 스캔론 플랜에서는 거의 나타나지 않는다.

또한, 분배제도는 특정한 생산단위에 적용한다. 즉, 공장단위의 특정한 기간 노무비율을 산정하여 기준노무비율보다 낮은 부분을 경영성과로 보고 이 부분을 분배하는 것이다. 이 제도의 특징은 이윤분배제와 비교하면 종업원의 분배와의 관계가 명료하고 직접적이다. 이윤분배제는 그 분배의 대상인 이윤의 개념이 종합적이기 때문에 내용이 불명확하고 또 분배할 수 있는 시기도 결산이 끝난 시점이므로 성과배분으로서 실감이 나지 않는다. 이에 비해 스캔론 플랜은 노무비 절약분을 경영

의 성과로 보기 때문에 내용이 명료할 뿐만 아니라 계산기간도 짧아 제안제도, 노동자측의 협력, 성과배분이라는 세 가지 관계가 재빨리 파악된다. 따라서 인센티브 효과는 한층 크다고 할 수 있다(박영범, 1994).

이와 같이 스캔론 플랜은 분배의 원천을 이윤의 대상으로 하고 있으며 종업원의 경영참가와 노무절약분을 배분의 원천인 성과를 인식함으로써 성과의 공헌과 분배의 관계를 명확히 해 주었다는 것이 특징이다.

③ *Rucker Plan*

락카플랜은 1933년 미국의 락카(Allen W. Rucker)에 의하여 고안된 wpp도로 기본적인 사고는 스캔론 플랜과 유사하지만 배분의 대상을 부가가치의 일종인 생산가치를 보고 있는 점에서 중요한 차이가 있다. 그에 의하면 총 효용비용과 부가가치의 비율은 전체 산업뿐만 아니라 개별기업에 있어서도 거의 불변하는 경향이 있어서 이 비율을 초과하는 부가가치 생산액은 종업원들의 노력의 결과로 보고 종업원에게 분배한다는 것이다.

인센티브의 성과를 이윤배분제, 노무비절약분으로 보는 스캔론플랜과 비교하여 락카플랜은 생산가치를 분배의 대상으로 생각하는 점과 거시적으로 보나 미시적으로 보나 일정한 것으로 각각 산정 가능하다고 하는 점, 그리고 스캔론 플랜과 같이 노사로 구성된 조직을 통하여 상하 커뮤니케이션을 촉진시키고 종업원의 아이디어나 종업원의 적극적인 의욕을 불러일으키려 하고 있다. 경영참가적 민주적 조직을 설정하고 있는 점이 락카플랜의 특징이다.

2) 인센티브의 효과

(1) 긍정적인 효과

인센티브는 어떤 하나의 성과지침에 의거하여 적절한 보상을 부여함으로써 조직원들의 동기를 유발하고자 하는 의도로 고안되었다. 이는 경영학의 행동주의 이론에서 개발된 것으로 현금, 휴가, 축하연 또는 여러 가지 상패 등이 그에 해당하는

목록들이다. 결국 인센티브제도의 활용을 통하여 관리자들이 얻고자 했던 효과들이 인센티브제도의 긍정적 효과라 할 수 있는데, 이는 다음과 같은 것들이 해당된다.

① 동기유발

인센티브의 제공은 조직원의 동기유발을 촉진하는 효과를 가져온다. 내·외부적 자극을 통하여 조직원들의 동기부여를 유발하려는 원리는 심리학에서 유래된 것으로 여기에는 동기유발뿐만 아니라 유발된 행동을 유지하며, 나아가 그를 일정한 방향으로 유도해 가는 과정이 망라된다.

이와 같은 동기부여원리는 내외부적 자극에 의해 인간은 욕구충족을 위한 목표지향적 행동을 하게 된다는 가정에 기초하고 있다. 따라서 인센티브는 인간의 목표지향적 행동이라는 심리적 특성에 근거하여 동기유발을 강화하려는 외부적 자극기제로서의 역할을 하게 되는 것이다. 이는 각 개개인의 능력 차이를 인정하고, 이를 보상해 주는 외부적 자극기제인 인센티브를 마련함으로써 조직원의 동기유발을 증대할 수 있다는 기대감에서 출발한 것이다(김호정, 1996).

② 사기진작

인센티브의 제공은 조직구성원이 조직목표 달성에 기여하겠다는 의욕을 고취시키는 효과를 가져온다. 사기를 결정하는 요인으로는 과학적 관리법이나 전통적 이론에서는 경제적인 욕구 충족을 그리고 사회심리학적 입장에서는 심리적 만족을 들고 있으나, 어느 시각이든 사기진작을 도모하기 위해서는 외부적 자극이 중요한 요인이라는 점에는 일치하고 있다. 따라서 경제적 또는 비경제적 인센티브를 활용함으로써 조직 구성원의 업무의욕을 강화할 수 있는 효과를 가져올 수 있는 것이다. 특히 우리나라와 같이 공무원의 보수 수준이 낮은 경우에 경제적 인센티브의 활용은 사기진작에 매우 유용한 수단이 될 것으로 생각된다.

일본의 경우 공무원들의 사기진작을 위하여 근무 실적이나 업무 성과에 따라 평소 수입의 20% 정도를 추가적으로 지급하는 성과급제도를 시행하고 있음은 시사하는 바가 크다고 하겠다(금창호, 1998).

③ 경쟁 유발

인센티브제도의 활용은 조직구성원간의 경쟁을 촉진할 수 있다. 특히, 공공조직의 경우 앞에서 언급한 바와 같이 조직의 목표가 분명하지 않을뿐더러 성과 자체의 측정이 용이하지 않다. 더욱이 우리나라와 같이 불법 부당한 경우에 해당하지 않는 한 공무원의 신분이 법적으로 보장되어 있어 직무성과의 향상은 각 개개인의 도덕적 양식에 의존하는 수밖에 없다. 이와 같은 공공조직의 특성을 감안하여 비정규적이고 추가적인 보상인 인센티브제도를 제시함으로써 조직 구성원간의 경쟁을 유발할 수 있을 뿐만 아니라 조직의 역동성을 강화하는 효과를 기대할 수 있을 것이다.

④ 생산성 증진

인센티브제도의 활용은 조직구성원의 생산성 제고의 효과를 가져온다는 것이다. 여기서 인센티브제도의 활용이 조직의 생산성에 직접적으로 영향을 미친다기보다는 앞에서 언급한 여타의 효과 즉, 동기유발, 사기 진작 및 경쟁유발을 통해 간접적으로 생산성 제고에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 기실 조직구성원의 생산성을 자극하기 위해 개인적 인센티브에 의존하는 것은 미국에서 오랜 역사를 갖고 있는 바, 개인차를 인정하고 이를 보상해주는 시스템을 고안함으로써 조직 구성원의 직무 성과를 제고할 수 있다고 기대하여 왔다. 그러나 경험적 연구에 의하면, 인센티브가 조직구성원 개인의 직무 성과에 직접적으로 영향관계를 갖는 것은 아니라는 결과가 제시되었다. 따라서 인센티브제도의 활용은 조직구성원의 여타 측면을 강화함으로써 종국적으로 생산성을 제고하는 결과를 가져오는 것으로 볼 수 있다.

(2) 부정적인 측면

조직구성원의 동기유발이나 경쟁촉진을 통해 조직성과를 향상하려는 차원에서 인센티브제도의 활용은 최고관리자나 경영자들의 지대한 관심사이다. 또한 이들은 인센티브제도의 긍정적 효과에 대한 일종의 확신을 강화해 왔다. 그러나 그 동안의 다양한 경험적 연구들은 인센티브제도의 활용이 최고관리자나 경영자들의 확신에

비례하는 효과가 없음을 입증하고 있다. 즉, 인센티브의 활용은 당초 기대한 효과를 가져오지 않을뿐더러 오히려 부정적 효과를 발휘하는 경우가 있다는 것이다. 기존의 경험적 연구에서 나타난 인센티브제도의 부정적 효과들을 살펴보면 다음과 같다.

① 처벌의 효과

인센티브와 Penalty는 동전의 양면과 같아서 Penalty와 마찬가지로 인센티브도 처벌적 효과를 지닌다. 즉, 인센티브는 대체적으로 어떠한 행위의 조건으로 제시되는바, 이를 통해 최고관리자들은 소속 직원을 조종하게 되며, 소속 직원들은 통제당하고 있다는 경험을 통해 인센티브를 징벌적 속성으로 받아들이게 된다. 나아가 인센티브를 받을 것이라고 기대하다가 받지 못할 경우 처벌과 다름없는 효과를 나타내게 되며, 특히 인센티브 내용이 매력적일수록 그것은 한층 사기를 저하시키게 된다.

② 인간관계의 파손

인센티브제도는 조직내 구성원간의 인간관계를 훼손하는 결과를 가져온다. 우선 조직구성원들간의 협동은 인센티브제도의 도입으로 심각한 손실을 감수해야 한다. 인센티브제도는 기본적으로 소수의 승자와 다수의 패자를 가르는 기준으로 작용하는 바, 조직구성원들로 하여금 포상을 받기 위해 경쟁을 하도록 하고, 또한 등수를 매김으로써 다수의 패자들이 느끼는 좌절감은 한층 커지게 된다. 이와 같은 과정은 조직의 질적인 성과를 결정하는 구성원간의 협동을 사라지게 하는 것이다.

다음으로 상사와 부하직원과의 관계 또한 인센티브제도의 중압감으로 붕괴될 수 있다. 즉, 부하직원은 인센티브를 담당하고 있는 상사에게 자신의 문제점을 감추고, 자신을 매우 유능한 사람으로 나타내고자 하는 유혹에 직면하게 될 것이다. 따라서 아첨과 모든 일이 원만하게 수행되고 있는 것처럼 포장하게 될 것이다.

③ 원인규명에 곤란

조직성과의 향상 및 조직의 발전을 위해서는 조직이 내포하고 있는 문제점이 관리자를 비롯한 조직구성원들에게 명확히 인지되어야 한다. 즉, 문제의 정확한 인지는 문제해결을 위한 적절한 방법을 선택하게 하는 출발점이기 때문이다. 그러나 앞에서 언급한 바와 같이 인센티브제도를 활용함으로써 많은 문제가 노출되지 않을 가능성이 많으며, 이로 인해 조직의 근본적인 문제를 다루거나 의미 있는 변화를 도모하지 못하게 되는 것이다.

④ 모험의 억제

앞에서 인센티브제도는 어떠한 행위의 조건으로 제시된 포상이라고 언급하였다. 이는 조직구성원들로 하여금 그러한 조건을 하도록 요구하는 것이라 할 수 있다. 여기서의 문제점은 조직구성원들이 직무와 관련하여 무엇을 얻게 될 것이라는 생각이 강화될수록 모험적인 일을 선택하거나 어떠한 직감에 따라 행동하거나 흔히 발생하는 외부자극에 대해 고려하는 행위를 감소시키게 된다. 결국 인센티브제도의 활용으로 인해 가장 먼저 희생해야 할 덕목은 창조성이 될 것이다.

⑤ 흥미의 상실

직무에 대한 동기유발이 많은 경우 내적 유인체계에 의해 촉발될 수 있다. 인센티브는 외적 동기유인체제로 다른 무엇을 전제로 주어지는 수단은 직무에 관한 흥미유발에 유용하지 못하다는 것이다. 즉, 직무에 있어서 여러 종류의 포상이 주는 기본적인 영향은 같으나, 외적 동기부여요인은 흥미 있거나 복잡한 일과 관련해서는 기 영향이 부정적일 수 있다.

3. 인센티브에 대한 선행연구

국내에 인센티브라는 개념이 도입된 지가 얼마 되지 않았다. 이전의 성과급, 상여금이라는 개념은 있었으나 인센티브라는 개념은 우리에게 아직은 생소한 개념이다. 때문에 이에 대한 연구는 그리 많지가 않다. 이창섭(1999)은 성과급 제도의 운용에 있어서의 공정성 방안이라는 연구에 있어서 성과급 체계가 성공을 거두기 위해서 최소한 갖추어야 할 기본적인 원칙이 무엇인지를 규명하려고 하였다. 이에 모회사를 연구대상으로 설정하여 연구하였다. 일반적으로 성과급 제도가 실패하는 이유는 구성원들이 첫째, 급여와 성과간에 직접적인 연관이 없다고 생각할 때 둘째, 업무성과가 편견에 따라 이루어지고 있다고 생각할 때 셋째, 보상이 보상으로 여겨지지 않을 때 넷째, 조직이 금전 이외의 다른 자원을 통해 동기부여를 하지 못할 경우라고 한다. 때문에 종합적인 측면에서 성과급 제도의 공정성이 유지될 수 있는 요건이 갖추어질 때 사원들은 그 제도가 합리적이며 공정하다고 생각하게 되며, 그 제도를 받아들일 수 있게 된다.

급여 및 평가 시스템은 이렇게 구성원 집단에 의해 수용됨으로서 조직은 기대하는 효과를 거둘 수 있는 것이다. 성과에 따른 급여제도가 성공적으로 운영됨으로서 성과주의 기업문화는 사원들로 하여금 자발적으로 새로운 지식과 기술을 습득하고 활용하며 업무성과를 개선하고자 하는 동기를 유발하게 되고, 그 결과 기업 조직의 생산성을 향상시키며 품질관리, 기술개발 등 기업경영 전반에 개선을 가져올 수 있게 된다고 하였다.

박찬정(1988)은 최고경영자와 부문경영자의 이해관계의 다양성으로 대리 비용은 부문경영자에 대한 동기부여와 위험분담을 위한 부문별 업적평가 시스템은 관리직 노력이 성과로 측정되는 정보시스템과 그러한 정보시스템의 신호에 따라서 부문경영자의 보상을 결정하는 인센티브제도에 의하여 이루어진다고 했다.

따라서 부문경영자의 통제가능성 측면에서 구체화된 책임회계제도하의 인센티브 제도는 일반적으로 부문경영자에 대한 고정급과 함께 최고경영자와 부문경영자의 이익분담을 통해 부문경영자의 도전적 위해를 줄일 수 있으나, 분권화된 조직에서

부문간에 상호의존성이 존재하는 경우, 책임회계제도에 의한 동기부여와 위험분담 효과는 하나의 업적평가시스템에서 서로 상반된 관계로 존재한다.

따라서 이 연구에서는 업적평가의 두 가지 목적인 동기부여와 위험분담의 상충적 관계를 부분적으로 조화시킴으로서, 조직전체의 입장에서 대리 비용을 극소화할 수 있도록 새로운 인센티브제도를 수학적 모형분석 방법을 이용하여 설계하고, 이러한 시스템이 효율성에 영향을 미치는 변수를 설정하여 일반산업의 관리자급을 대상으로 실증연구를 하였다. 이 연구의 결과 각 부문 관리자의 지위, 상호의존성, 불확실성이 인센티브제도와 유의적 차이가 있는 것으로 나타났다.

김기주(1994)는 우리나라 대부분의 기업에서는 생산성 향상을 통한 성과배분보다는 불합리한 임금결정으로 인해 소유주와 종사원이 신뢰하지 못하고, 이로 인해 생산 차질 및 사기저하로 기업간, 국제간의 경쟁력을 잃고 있음에 동의하여 기업에서 임금관리의 중요성을 강조했다. 즉, 종사원의 동기유발을 통한 생산성 향상을 유도할 수 있는 임금관리방식인 인센티브제도를 도입하여 성과 배분방안을 제시하고자 했다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 임금이론과 인센티브제도, 생산성과 임금을 분석하였다. 그 결과를 보면 인센티브는 크게 보너스에 의한 현금의 지급과 종사원 지주제를 통한 주식의 증여로 요약된다.

먼저 현금의 지급은 직접적 이윤배분의 유형으로 월별, 반기별로 집계된 집단별·개인별 점수를 갖고 심사위원회에서 최종 평가한 결과를 최고 경영층의 재가를 받아 반기별 보너스 지급시 현금으로 배분한다. 이러한 배분방식이 정규화되고 제도화되어 인센티브의 효과를 줄이지 않게끔 실정에 따라 분기별, 월별 지급도 고려한다. 이것은 실질적으로 종사원들의 참여에 대한 효과가 즉각 나타날 수 있고, 그 결과가 바로 전달될 수 있도록 탄력적으로 운영해야 한다. 그러나 이 방법은 분배의 원천을 이윤을 대상으로 창출해야 하는 것이다.

종사원 지주제를 통한 주식의 증여는 간접적 이윤분배제로 연말결산과 발생한 이윤 중 일부를 자사의 주식으로 종사원에게 배분하는 제도이다. 회사내에 우리사주 조합을 결성하여 놓고 개인의 의사에 따라 개인별 일정기금을 적립하면서 주식을 유상으로 획득하고, 회사의 이익 배당시 주식배당을 실시하면 종사원들은 회사

에 대한 소속감을 높일 수 있으며 회사 일에 열심히 하는 풍토를 조성시켜 주고 생산성 향상을 위해 이 제도가 큰 역할을 할 수 있다는 것이다.

조문식(1998)은 호텔의 경영성과를 향상시켜 이익을 극대화하기 위해서는 종사원의 직무만족과 서비스 자세 향상에 동기를 부여할 수 있는 효율적인 인센티브 제도를 모색하고자 했다. 이를 위해서 현재 호텔의 임금체계가 연공급 위주로 이루어져 있으므로 이에 대한 문제점을 해결할 수 있는 방안의 하나로 인센티브제도를 강조하였다. 인센티브제도는 호텔종사원을 활성화시키는 하나의 방안이 될 수 있으므로 이것을 통하여 호텔의 경영성과와 종사원의 정신적·물질적 만족방안을 제시하였다.

이양수(1991)는 조직구성원들의 개인적 행태의 동기를 규명하는 것은 개인의 내면적 심리과정에서 유발되는 것이라 보고, 어떠한 목표와 기대를 달성하기 위해서 동기를 얼마나 지속적으로 반응하였는가를 연구하였다.

김석주(1994)는 공무원의 직급특성을 이용하여 행정 조직내에서 주로 정책을 기획·결정하는 5급 이상의 고급공무원과 그 정책을 국민을 대상으로 직접적으로 집행하는 6급 이상의 일선공무원의 동기부여욕구를 비교·분석하였다. 이 연구에서는 공무원이 담당하는 직급에서의 역할과 업무성격 등과 같은 직급의 특성이 이들의 동기부여욕구에 영향을 미치는 중요한 변수가 됨을 보여주었다. 정책적 측면에서는 직급의 특성상 상위욕구는 주로 기안·정책과 관련된 업무를 수행하는 고급공무원의 근무의욕과 관련된 반면 하위 욕구는 주로 정책을 집행하는 일선하급공무원의 근무의욕과 관련됨을 밝혀주고 있다.

이종춘(1993)은 지금까지 우리나라 임금체계는 연공급을 중심으로, 그 체계가 복잡하고 경영성과를 반영할 수 없어 임금의 동기유발효과가 미흡한 것으로 나타나고 있고, 종업원에 대한 임금의 지급은 아무런 동기유발 효과를 지니지 못하고 그저 종업원의 소득의 원천으로서의 역할만을 해왔다고 보고 있다. 따라서 우리나라 근로자에 대한 근로동기유발을 위해서는 산업 환경의 변화에 적합한 새로운 임금정책이 절실히 요구되고, 종업원들의 입장에서 임금에 대한 만족감을 높일 수 있고 기업의 입장에서도 인건비에 대한 비용의 효율성을 높이는 것이 중요하다고 보고

임금과 관련하여 성과분배제도를 조직행위론적 입장에서 연구하였다.

진교박(1992)은 구성원의 동기와 성과의 향상에 도움을 주는 것 등으로 임금과 승진을 꼽고 있으며 성과에 대한 보상을 외재적 보상과 내재적 보상으로 구분할 수 있는데 이의 상호작용과 그 효과에 대해서는 많은 연구가 이루어진 게 사실이지만, 외적 보상 관련 변수 특히 인사고과, 승진, 임금, 리더십에 중점을 두어 이들의 개인의 동기부여와의 관계가 있음을 확인하였다.

본 연구에서는 금융기관을 중심으로 한 사례연구를 통해서 조직구성원들의 동기부여를 위한 인센티브제도의 활용방안을 연구하는데 의의가 있다. 조직원들의 동기부여를 통한 업무생산성 향상 및 조직에 대한 만족을 도모하기 위한 일환으로 인센티브제도의 활용방안을 구체적으로 모색해 보고자 하는데 있다. 문헌 분석과 설문을 통한 실증분석에서 얻을 자료를 토대로 본 연구에서 제시한 활용 가능한 인센티브제도로는 크게 금전적 인센티브, 비금전적 인센티브 그리고 선택적 인센티브제도로 구분하여 각각에 대한 구체적인 인센티브제를 언급하였다.

결국 본 연구를 통해서 향후 급변하는 조직문화에 부응하고 다양해지는 조직원들의 욕구를 수시로 파악해 이는 맞는 동기부여 방안과 이에 따른 인센티브의 운영방안들도 폭넓게 운영할 필요가 있음을 알 수 있었다. 조직의 존립자체는 조직을 이끄는 조직원들에 의존한다고 보았을 때 실질적으로 조직의 생산성을 향상시키고 경쟁력을 높이는 조직원들에 대한 각종 편의 및 보상이 적절히 이루어져야 하는 것이 무엇보다 필요하기 때문이다.

제3절 보상에 대한 이론적 고찰

1. 보상의 개념

보상관리에 있어서 임금, 봉급, 상여금 등 여러 가지 개념들로 활용되고 있으며,

이러한 용어들의 호환적으로 사용되기도 하고 구분되어 사용되기도 한다. 그러므로 우선 보상에 대한 개념을 살펴보기로 한다.

Reynold(1978)는 보상이란 기본적인 임금 이외에 종업원들이 기업으로부터 받게 되는 일체의 금전적·물질적 보수, 복리후생, 그리고 비경제적인 직무자체, 직무환경, 승진을 포함한 가장 광범위한 개념으로서 고용주가 종업원에게 제공하는 모든 형태의 부가급부를 비롯하여 유급휴가, 유급휴일, 연금보조, 기타 실업수당 등도 이에 속한다.

Milkovich & Newman(1996)에 의하면 보상이란 근로자가 고용관계의 부분으로서 받는 모든 종류의 재정적인 보상과 실제적인 서비스 및 이득을 말하며, 이를 형태에 따라 급여, 인센티브 등의 현금으로 직접적으로 받는 것과 연금, 의료보험 등의 이득이나 서비스를 통한 간접적인 보상으로 구분된다.

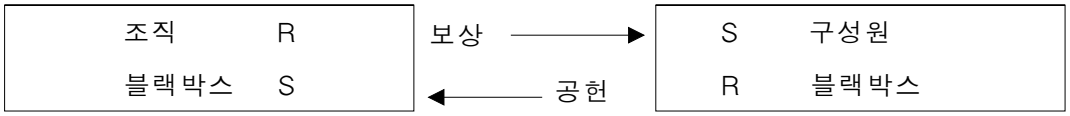
Belcher(1982)는 보상을 거래라는 과점에서 보고 보상이란 고용계약관계에 있는 조직과 개인간의 거래라고 정의하면서 경제적 거래, 심리적 거래, 사회적 거래, 정치적 거래, 윤리적 거래의 차원으로 분리하였다.

위와 같이 학자들이 말한 보상에 관한 개념으로 볼 때, 종업원이 근로의 대가로 기업으로부터 받는 일체적 경제적, 비경제적으로 지급되는 것을 모두 포함한다고 볼 수 있다.

이러한 보상에 대하여 Henderson(1979)은 보상은 조직의 입장에서 보면 비용이 되고 구성원의 입장에서 소득되는 상반된 조직과 구성원간의 상호작용관계로 파악하였다.

<그림 3>과 같이 보상은 조직 구성원들의 공헌이라는 자극에 대한 조직의 반응이다. 조직은 구성원들이 조직의 성장과 존속을 위해 필요한 공헌을 해 주기를 기대하며, 그 공헌의 결과에 따라 보상을 하여 준다. 또한 그와 같이 공헌을 자극하기 위하여 보상을 실시한다고 볼 수 있을 것이다.

(그림 2-3> 보상의 블랙박스 모형



자료 : Henderson, R. I., Compensation Management, Reston Publishing Co., 1979, p.13.

이와 같이 보상은 근본적으로 기업의 관계를 경제적 측면에서 조정하는 인사관리의 중요한 요소로서 개인과 기업에 직접적인 영향을 준다. 보상이 개인과 기업에 지니고 있는 중요성을 다음과 같이 4가지 측면에서 파악할 수 있다(박경규, 1997).

첫째, 경제적 중요성이다. 보상은 개인에게는 경제적 생계의 원천인 동시에 기업에게는 가장 중요한 비용의 하나이다. 특히 기업의 입장에서 조직의 성장과 함께 노후화됨에 따라 인건비의 비중이 점점 커지고 있기 때문에 기업에서의 임금의 관리는 조직구성원 개개의 정당한 보상과 관련해 더욱 중요해 지고 있다.

둘째, 투자로서의 중요성이다. 보상은 개인의 노력에 대한 대가일 뿐만 아니라 기업의 입장에서 보면 인적자원의 계발을 위한 투자라고 할 수 있다. 보상관리는 기업 내부의 여러 가지 요소가 개인의 능력계발에 활용에 작용하도록 촉진적 역할을 해 줄 수 있다는데 의의가 있다.

셋째, 만족과 성과상의 중요성이다. 가장 실질적인 측면에서 보상은 조직구성원의 만족에 영향을 주고, 나아가서는 조직의 성과에도 큰 영향을 미친다.

보상이 직무의 외적요소로서 구성원의 만족과 성과에 얼마나 중요한 요인이 되고 있는지에 대하여는 여러 가지 이론들이 많은데, Taylor(1919)는 보상을 만족과 성과의 가장 중요한 요인으로 간주했으며, Herzberg(1966)는 보상을 위생요인 즉, 금전적 보상으로서 불만족을 초래하는 가장 중요한 요인으로 보았다. 또한 Porter와 Lawler는 목표-경로상의 수단으로서 보상의 욕구 동기의 중요성을 강조하였다(1973).

Maslow의 자아실현과 Herzberg의 동기부여 요인 그리고 McClelland의 성취동기에 대한 내용이론가들은 보상보다도 개인의 상위욕구와 직무 내재적 요소들로서

비금전적 보상의 중요성을 강조하며, 목표-경로관점에서 볼 때 욕구충족과 직무내재적 보상에 의하여 이루어지는 한 보상의 동기적 가치를 간과할 수 없을 것이다. 다시 말해서 보상은 생리적 또는 물질적 욕구를 충족시켜 줄뿐만 아니라, 성과와 성취 그리고 성과의 상징으로서 수단적 성격을 지니고 있을 때가 많으므로 상위욕구 충족과 직무 내면적 만족에 밀접한 관계를 가지고 있다고 할 수 있다.

넷째, 불만족과 역기능적 행동에 있어서 중요하다. 보상에 대한 불만족은 보상금액 자체뿐만 아니라, 보상에 대한 불공정성의 지각과 보상과 관련한 정보의 비밀 등 여러 가지 요소에 의해 형성된다. 그리고 역기능적 행동은 생산성 저하는 물론 이직과 결근 등 다양한 형태로 나타날 수 있다.

이상에서 살펴보았듯이 보상은 기업뿐만 아니라 종업원 모두에게 경제적 및 사회적 효율성 관점에서 매우 중요한 의미를 가지고 있다. 그러나 보상은 본질적으로 분배적 특성을 가지고 있어 기업과 종업원간의 갈등의 주요 요인이 되고 있다.

따라서 보상관리를 통해 경제적 효율성과 사회적 효율성을 극대화시키고 노사간의 갈등을 최소화시키기 위해서는 보상에 대한 공정성을 추구함으로써 가능하다.

2. 보상의 유형

조직은 종업원들의 유지·계발하고 그들의 개인 및 조직의 목표를 달성하도록 하기 위하여 다양한 보상을 사용하고 있다. 그러나 보상은 대단히 광범위한 개념이기 때문에 학자들마다 보상에 대한 유형을 보는 시각이 다양하다. 하지만 최근 보상의 경향은 임금과 보수차원에서 접근했던 전통적인 개인적 접근방식에서 집단 및 조직전체 시스템방식으로 전환되고 있다. 그 이유는 욕구충족의 정도와 차원에 따라 각기 다른 형태의 보상이 필요하기 때문이다.

보상의 유형에 관한 주요 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

Milkovich와 Newman(1996)은 보상의 형태를 화폐적 보상과 비화폐적 보상으로 구분하였으며, 화폐적 보상에는 기본급, 성과급, 인센티브, 생계비 수당이 포함되어

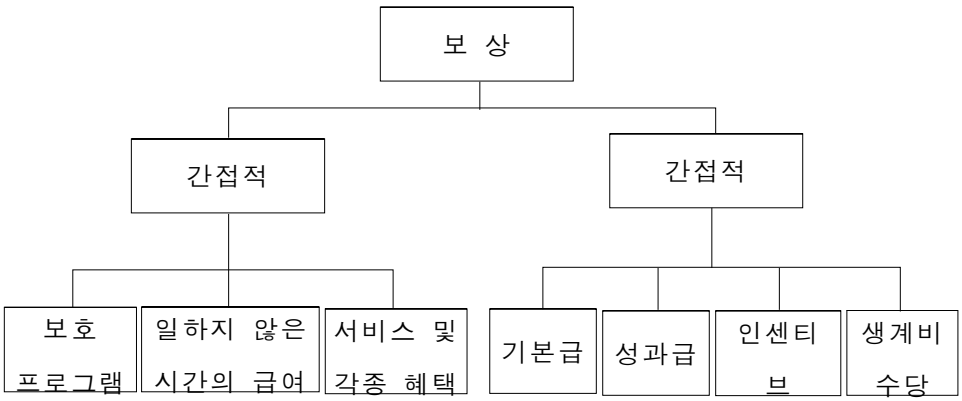
있으며, 비화폐적 보상에는 휴가, 질병이나 결근 등에 대해 일하지 못하는 시간의 지급, 조직의 제반 서비스 활동과 종업원 보호활동 등이 있다.

Guzzo(1975)는 보상의 유형을 내적보상(intrinsic rewards)과 외적보상(extrinsic rewards)으로 구분하였다. 외적보상은 조직의 통제하에 있는 것으로 보수, 승진, 지위, 안전과 같이 주로 하위욕구와 관련된 것이며, 내적 보상은 높은 성과에 대하여 개인이 스스로 얻는 직무수행 자체와 관련된 달성감, 능력발휘감, 성장감 등을 의미한다.

Mondy와 Robert(1984)는 보상의 유형을 크게 경제적 보상과 비경제적 보상으로 나누고 경제적 보상은 임금, 봉급, 보너스 등의 직접 보상과 각종 보험, 사회보장, 부가급부, 결근보상 등의 간접 보상으로 나누었으며, 비경제적 보상은 직무충실, 직무 흥미도, 성취감 등의 직무관련 보상과 쾌적한 환경, 건전한 조직정책, 자가 근무제 등의 직무환경관련 보상으로 구분된다.

보상의 형태를 정리하면 다음과 같이 볼 수 있다.

<그림 2-4> 보상의 유형



자료 : Milkovich, G. T. and Newman, G. M., Compensation, Business Publication, Inc., 1992, p.6.

직접적 보상과 간접적 보상의 내용들을 간단히 살펴보면 다음과 같다.

직접적 보상에서 기본급은 고용주가 업무의 성과에 대해서 종업원들에게 지급하는 기본적인 현금보상을 말한다. 따라서 기본급은 일 자체의 가치를 반영하고 개인의 특성에 따른 개별적 성과를 무시한 보상이다. 성과급은 과거의 업무성과에 대해 지급되는 것으로 기본급에 대한 증분으로 또는 일시불로 지급될 수 있다.

인센티브는 장기와 단기의 두 가지 형태로 볼 수 있다. 단기 인센티브는 개인이나 기업의 성과를 유인하기 위한 도구로서 작용한다는 점에서 성과에 대한 보상인 성과급과 구별될 수 있다. 장기 인센티브는 장기간의 성과를 끌어내기 위한 보상으로 투자수익률(ROI : Return On Investment)이나 시장점유율(Market Share) 등과 같은 조직의 장기적인 목표에 초점을 두고 지급된다.

간접적 보상에서 서비스와 각종 혜택은 휴가 등으로 근무하지 않은 날에 대해서도 보상을 하는 것과 종업원을 위한 서비스 활동을 말한다. 보호 프로그램은 각종 연금, 의료보험혜택 등을 말한다.

3. 보상의 기능과 역할

사람들은 자신의 욕구의 충족을 위해서 조직에 들어가서 일을 한다. 보상은 사람들의 이러한 욕구를 충족시켜 주는 것이기 때문에 조직 구성원들의 행동에 중요한 영향을 미친다.

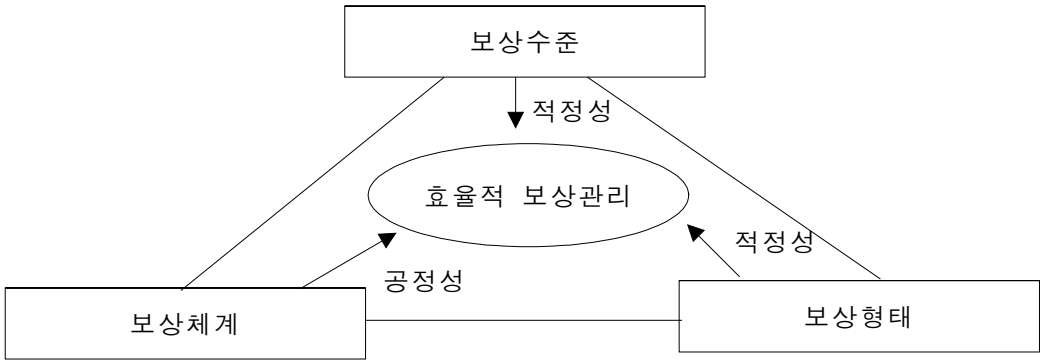
보상은 조직 내에서 이루어지는 다양한 활동과 고정에 영향을 주기 때문에 생산성, 이직이나 결근, 직무만족, 조직몰입 등의 조직 유효성을 좌우하게 된다. Lawler는 보상이 특히 다음과 같은 부분에 영향을 미침으로써 조직 유효성을 결정해 준다고 하였다. 첫째, 인적자원의 확보와 유지이다. 보상은 사람들에게 특정한 조직에 지원하고 계속해서 근속하고자 하는 의지에 상당한 영향을 미친다는 것이다. 둘째, 동기부여이다. 보상은 개인으로 하여금 특정한 방향을 향해 행동하고자 하는 동기를 유발시킨다. 셋째, 기능의 계발이다. 보상은 조직구성원들의 학습의욕과 그들이 느끼는 학습에 필요성에 영향을 미치기 때문이다.

또한, Katz(1964)는 보상의 기능과 역할에 대해 다음과 같이 설명하였다. 첫째, 조직의 참여이고, 둘째는 조직성과의 수행이라고 하였다. 조직의 참여는 조직 활동에 참가하고 계속 남아 있으려는 의사를 의미하며, 조직성과는 생산하려는 의사를 의미하는 것으로 일의 최소치를 만족시키는 활동인 역할수행 활동과 조직에서 기대하는 활동 이상의 자발적이고 창의적인 활동을 의미하는 것이다.

한편 보상관리의 내용을 살펴보면 보상수준의 관리, 보상체계의 관리, 그리고 보상형태의 관리로 나누어지며, 이러한 보상관리는 일반적으로 조직 구성원들에게 기본적으로 제공되는 보상인 임금과 부가적으로 제공되는 보상으로 나뉘어 다루어진다.

보상관리는 외무조직과 비교할 때 적정한 보상수준이 어느 정도가 되어야 하는가와 관련된 보상수준의 관리, 보상의 항목을 무엇을 기준으로 차등화 할 것인가 하는, 또한 조직구성원들이 제공받는 각각의 항목들을 무엇을 기준으로 차등화 할 것인가 하는 것이 보상관리이다.

<그림 2-5> 임금관리의 내용



자료 : 김식현, 인사관리론, 서울 : 무역경영사, 1996, p.331.

보상관리의 목적은 종업원과 고용주 모두에게 공정하다고 인정되는 보상체계를 만드는데 있다. 그렇게 함으로써 종업원들이 업무에 기여하고 동기유발을 하게 된다.

인사관리의 발전과 더불어 발전된 보상관리의 목적은 단순히 노동에 대한 대가를 어떻게 치루는가 하는 문제뿐만이 아니라 보상관리의 수단을 통해서 인사관리가 추구하는 기능을 수행할 수 있도록 하는데 주안점이 있는 것이다. 그렇기 때문에 보상은 기업조직을 구성하는 종업원의 업무의욕을 높이고 능률향상에 필요한 만큼 자극적인 것이어야 한다(김원경, 1986).

보상은 종업원들에게 업무에 대한 만족을 느끼게 하여 동기유발을 시켜 조직의 업무에 전념하도록 하고, 조직에 정착하게 하기 위해서 주어지는 것이라고 볼 수 있다.

제4절 조직몰입에 대한 이론적 고찰

1. 조직몰입의 개념

조직몰입(organization commitment)의 개념은 학자들에 따라 다양하게 정의되고 있다. Etzioni(1961)는 조직몰입을 조직의 목표와 가치관의 내재화에 기초한 긍정적 성향인 도덕적(moral) 몰입, 교환관계에 기초한 산술적(calculative)몰입, 착취적인 관계에서 나타나는 소외적(alienative) 몰입으로 구분하였다.

Kanter(1968)는 조직몰입을 조직에 투여한 노력과 희생으로 인해 계속적으로 조직에 남아 노력하겠다는 근속(continuance)몰입, 조직의 사회적 상호작용관계에 대한 애착인 응집(cohesion)몰입, 바람직한 방향으로 행동하려는 조직규범에 대한 애착인 통제(control)몰입 등으로 구분하였다.

Salancik(1977)은 사회심리학적 접근법과 행위론적 접근법 관점에서 태도몰입과 행위몰입으로 구분하였다. 즉 태도가 행위를 결정한다는 일반적인 관점과는 달리, 행위가 태도를 결정한다고 보는 관점이다. 이러한 구분은 태도가 행위를 유발하며,

행위는 다시 태도를 강화한다는 “자기강화주기(self-reinforcing cycle)”관점에서 이해할 수 있다.

Becker(1960)의 연구는 산술적 몰입 측면을 강조한 반면, Porter 등의 연구는 정의적 측면을 강조하는 것으로 분석하였다. 따라서 두 연구의 상호보완적 관점에서 조직몰입의 구성 요인을 정의적(affective) 몰입, 계속적(continuance) 몰입, 규범적(normative) 몰입으로 구분하였다. 특히 조직몰입에 대한 선행변수와 결과변수에 대한 연구는 Steers, Stevens, Morris와 Steers, Mowday 등 다양하게 이루어져 왔다. 그 중 Steers, Stevens, Mowday 등의 연구를 살펴보면 다음과 같다.

Steers(1977)의 연구에서 채택된 조직몰입의 선행변수는 개인특성, 직무특성, 작업환경등의 세 가지 라고 하였다. 그리고 Stevens 등의 연구 에서는 구조적인 교환이론의 연구방법에 심리학적인 연구방법을 가미하여 교환이론에 입각한 연구방법의 미비점을 보완하려고 노력하였으며, 이들은 작업경험 대신 구조적 특성(structural characteristics)을 조직몰입의 선행변수로 채택하였다.

Mowday(1982)의 연구는 지금까지의 교환이론을 비롯한 여러 연구결과들을 기초로 하여 조직몰입에 미치는 요인들로서 개인특성, 역할 관련특성, 구조적 특성, 작업경험을 제시하였다.

<표 2-2> 조직몰입의 영향요인

연구자	영향요인	내 용
Etzioni (1961)	도덕적 몰입	조직의 목표와 가치관의 내재화에 기초한 긍정적 성향
	산술적 몰입	효익(Benefits)과 보상(Rewards)의 합리적 교환관계에 기초한 낮은 성향
	소외적 몰입	착취적인 관계에서 볼 수 있는 부정적 성향(예: 감옥 등)
Kanter (1968)	근속 몰입	조직에 투여한 노력과 희생으로 인해 조직을 떠나는 것이 비용이 많이 들거나 불가능한 상황에서 조직의 성공을 위한 노력
	응집 몰입	집단의 응집력을 강화하기 위한 의식이나 사회적 유대관계의 단념 등으로 인해 조직에 대해 가지는 사회적 관계에 대한 애착
	통제 몰입	조직가치관의 관점에서 과거의 규범 또는 자아개념을 바람직한 방향으로 행동하려는 조직규범에 대한 애착
Staw & Salancik (1977)	태도 몰입	다양한 요인들에 의한 조직과의 강한 동일시 또는 조직에 의 심취(조직 행위론적 접근법)
	행위몰입	조직에 대한 구성원의 감정적 애착, 조직과의 동일시
Meyer & Allen (1991)	정의적 몰입	조직에 대한 구성원의 감정적 애착, 조직과의 동일시
	계속적 몰입	구성원이 조직을 떠남으로 인해 발생하는 비용으로 인한 몰입
	규범적 몰입	조직에 남으려는 의무감

자료 : Mowday, R., Poter, L. W. & Steers, R. M.(1982).; Meyer, J. P. & Allen, N. J.(1991).

즉, 조직몰입에 영향을 미치는 선행변수와의 관계에서 선행변수 중 개인의 특성변수에는 연령, 근무기간, 교육수준, 성별, 인종 및 성격요인이 포함된다. 성격요인 중에서 성취동기, 능력, 상위욕구 등이 조직몰입과 관련이 있는 것으로 나타났다. 역할관련특성 변수로는 직무범위, 역할갈등 및 역할모호성을 들 수 있다. 직무범위와 조직몰입의 관계는 직무범위가 증대되면 구성원 경험의 도전성이 증대되고 따라서 조직몰입이 증대된다는 것이 많은 연구에서 입증되었다. 한편 역할 갈등이 높아질수록 조직몰입은 낮아지는 역상 관계에 있는 것으로 Morris와 Sherman(1981)의 연구에 나타났다. 조직구조특성으로는 의사결정의 분권화, 다른 사람들의 업무에 대한 의존성,

성문화된 규칙과 절차의 공식화 등을 보다 많이 경험한 조직구성원일수록 이들 요인들을 적게 경험한 구성원들보다 조직에 대해 높은 수준의 몰입을 갖게 된다. 작업환경변수로서 집단태도(group attitude), 조직의 개인존중도, 기대의 실현, 개인이 느끼는 조직에 대한 자신의 중요성을 들고 있다. Steers(1977)의 연구에 의하면 조직몰입에 관한 연구결과 작업환경변수가 조직몰입에 가장 많은 영향을 미친다고 하였다.

2. 조직몰입의 선행연구

조직몰입의 선행변수의 연구들을 살펴보면 일부의 연구자들은 개인 특성요인으로서 인구통계학적 변수가 관련된 다른 변수들보다도 조직몰입을 예측하는데 더 영향력이 있다고 주장하는데 반하여(Koch & Steers, 1978), 또 다른 연구자들은 조직과 관련된 변수들이 인구통계학적 변수들 보다 조직몰입을 예측하는데 더 영향력이 크다고 주장하고 있다(Morris & Sherman, 1981).

그러나 Buchanan(1974)의 연구에 의하면 개인 특성 변수들이나 조직관련 변수들이 조직몰입을 예측하는데 동일하게 영향을 주고 있는 것으로 나타나고 있다.

또한 조직몰입의 선행변수에 관한 연구들이 많이 시행되어온 데 비해 조직몰입과 그 결과변수인 조직유효성과의 관계를 다룬 연구는 많지 않다. 지금까지의 연구결과에 나타난 결과 변수들은 직무성과, 근속년수, 결근율, 지체율, 이직률 등으로 요약된다. 직무성과는 조직몰입과 매우 밀접한 상관관계를 가지고 있으며 개인 및 지반수준에서도 마찬가지이다. 그 이유는 직무성과를 보면 동기유발의 정도, 역할명료성, 능력 등에 의해 영향을 받기 때문이다.

근속년수에 관한 연구를 살펴보면, Mowday와 Steers(1991)의 연구결과 조직몰입과 근속년수 간에는 매우 유의적인 정(+)의 상관관계를 나타내고 있다. 결근율을 보면 몰입이 높은 구성원의 조직이 목표달성을 용이하게 할 수 있도록 하기 위해 보다 출석을 잘할 것이라고 이론상 생각할 수 있다. 그렇지만 비록 구성원이 주어진 직무의 과업을 즐기지 않는다 하더라도 이러한 모티베이션은 존재한다. 몇몇 연구들이 이를

뒷받침해 주고 있지만, 그러나 이러한 뒷받침이 반드시 일치하고 있는 것은 아니다.

Angle과 Perry(1981)의 연구에 의하면 조직몰입과 구성원의 지체율은 매우 강한 부(-)의 상관관계에 있음이 판명되었다. 이론상 몰입이 높은 구성원일수록 조직에 대한 그들의 태도와 일관되게 행동한다. 일을 지체하지 않고 제시간에 맞추는 것도 그러한 행동의 일례라 할 수 있다. 뿐만 아니라 조직몰입은 전통적인 직무만족 보다 이직률에 대한 예측치로 보다 훌륭하다는 것이 판명되었다. 따라서 만일 조직구성원 개인의 조직몰입이 급격히 떨어지면 이는 가까운 장래에 자발적으로 조직을 떠날 가능성이 높다는 것을 의미한다.

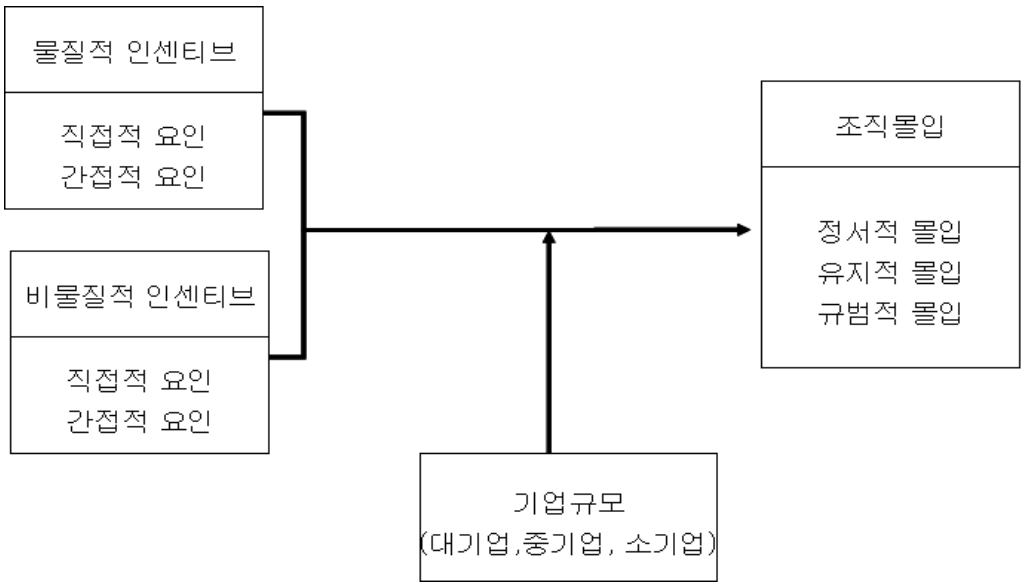
제3장 연구모형 및 가설설정

제 1 절 연구모형

본 연구의 효과적인 목적을 달성하기 위하여 아래와 같은 연구모형을 설정하였다. 아래 연구모형에서 독립변수로 동기부여를 위한 인센티브는 Guzzo의 내적보상과 외적보상 중 내적보상으로 국한하고, Mondy & Robert의 경제적 보상과 비경제적 보상을 물질적, 비물질적 인센티브로 반영하였다. 종속변수는 Meyer & Allen의 정서적, 유지적, 규범적 몰입을 반영하였다. 이상의 내용에 근거하여 조직구성원을 대상으로 설문지를 배포, 수집된 자료를 기업규모에 따라 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보고자 한다.

이상의 논의를 토대로 다음과 같은 <그림 3-1> 연구모형을 설정하였다.

<그림 3-1> 본 논문의 연구 모형



제2절 가설설정

앞서 논의한 바와 같이 본 연구의 목적은 기업의 조직내 인센티브의 제공은 물질적 요인과 비물질적 요인에 따라 조직몰입에 어떠한 관계를 가질 것인가 하는 것이다. 또한 이러한 관계에서 기업의 규모가 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하고자 하는 것이다.

이론적 배경에 의한 <그림 3-1>의 연구모형을 실증분석하기 위하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 Ⅰ 인센티브제도(물질적, 비물질적)는 조직구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅰ-1. 인센티브제도는 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅰ-2. 인센티브제도는 유지적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅰ-3. 인센티브제도는 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅱ 인센티브제도(물질적, 비물질적)가 조직몰입에 미치는 영향은 "기업규모"에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 Ⅱ-1. 인센티브제도가 규범적 몰입에 미치는 영향은 기업규모에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 Ⅱ-2. 인센티브제도가 유지적 몰입에 미치는 영향은 기업규모에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 Ⅱ-3. 인센티브제도가 정서적 몰입에 미치는 영향은 기업규모에 따라 차이가 있을 것이다.

제3절 변수의 조작적 정의

1. 변수의 조작적 정의

1) 인센티브제도

Mondy과 Robert(1984), 안미향(2005)의 연구에 근거하여 조직구성원의 동기부여를 위해 제공하는 인센티브제도 중 물질적 인센티브와 비물질적 인센티브제도에 관한 설문문항을 바탕으로 어느 것이 더 성과가 높은지를 측정하였다.

물질적 인센티브제도의 직접적 요인으로는 조직구성원들이 금전적 보상에 근거하여 어느 것이 보다 성과가 높은지를 측정하였다. 물질적 인센티브제도의 직접적 요인의 예로는 할인쿠폰의 지급, 표상금 지급, 자녀학비 지원, 인사고과 반영에 관한 내용으로 구성하였으며, 물질적 인센티브제도의 간접적 요인으로는 인사고과 반영, 성과급 지급, 이윤분배에 관한 내용으로 구성하였다. 비물질적 인센티브제도의 직접적 요인으로는 상품지급, 여행제공, 해외연수에 관한 내용으로 구성하였으며, 간접적 요인으로는 상장, 단계적 승진반영, 해외파견 시 우선발령 등으로 구성하여 Likert의 5점 척도로 측정하였다.

2) 조직몰입

Allen과 Mayer(1990)는 조직몰입의 세 가지 요소인 정서적 몰입, 유지적 몰입 그리고 규범적 몰입을 측정하는 척도를 개발하였다. 정서적 몰입은 종업원들이 조직에 대하여 느끼는 심리적인 애착심으로 종업원들이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 갖고 조직과 일체감을 갖는 것을 의미하며, 유지적 몰입은 개인이 조직을 떠남으로써 발생하는 비용에 기초하여 현재의 조직에 남음으로써 얻게 되는 이익이 커짐에 따라 종업원들이 현재 조직과의 관계지속을 선호하게 하는 요인을 말한다. 또한 규범적 몰입은 종업원이 조직에 대하여 느끼는 도덕적 의무감으로서 회사에

충직하고 의무를 성심껏 수행해야 한다는 내재적 규범체계를 의미한다. 측정항목 15개 항목으로 Likert형 5점 척도로 측정한다.

2. 설문구성

본 연구에서는 가설을 검증하기 위해 각 설문문항에 대한 측정도구로서 기존에 타당성을 인정받은 다음의 설문지를 활용하였다.

<표 3-1> 설문지 구성 및 내용

		내용	번호	문항수	척도	출 처
일반환경		- 동기부여 - 인센티브	1-5	5	명목척도	Gilson(1976) Schein(1992) 박일수(1994)
인센티브	물질적	- 직접적 - 간접적	1-10	10	서열척도	Mondy & Robert(1984) 안미향(2005) Nalbantion(1987) Reynold(1978)
	비물질적	- 직접적 - 간접적	11-20	10	〃	
조직몰입		- 정서적 - 유지적 - 규범적	1-15	15	〃	Meyer & Allen(1991)
인구통계적 요인		-성별 -직위 -연령 -업종	1-10	10	명목척도	

본 연구에서 설문지 구성은 크게 4개 요인으로 설정하였다.

첫째, 응답자의 개인적인 특성이나 근무경력 등 인구통계학적 사항을 일부 선행연구에서 추출하였고, 본 연구자가 얻고자 하는 자료의 성격에 적합한 질문을 5문항으로 반영하였다.

둘째, 인센티브제도에 대한 문항은 물질적 속성의 직접적 요인과 간접적 요인을 반영하고, 비물질적 요인으로 총 20문항으로 선행 연구에서 추출된 변수들에 본 연

구에 적합한 문장으로 조작화하여 답하도록 구성하였다.

셋째, 조직몰입에 대해서는 Allen & Meyer(1990)의 연구에서 사용한 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입에 대하여 총 15개 문항으로 구성하였다.

네 번째, 일반적 실태와 환경을 파악하기 위해서는 인센티브 제도에 관한 설문내용을 명목척도로 구성하였다.

3. 표본 선정 및 분석방법

본 설문은 전남 광주지역의 기업체 종사자를 대상으로 하였다. 표본은 20대~ 50대까지의 종사자 200명을 대상으로 하고 선정기준은 편의표본추출(convenience sample) 방법을 사용하였다. 실증적 분석에서는 가능한 무작위 표본을 활용하는 것이 바람직하지만 대부분의 조사연구에서는 편의표본추출을 이용하는 경우가 많다. 모든 집단의 규정이 연구결과의 타당성과 신뢰성의 평가에 매우 중요한 기준이 됨으로 모집단을 너무 작거나 크지 않은 적정한 수준에서 결정해야 한다는 중범위정의(middle range definition)를 준수해야 할 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 편의표본의 한계를 자체적으로 가지고 있다고 할 수 있다.

모집단이란 연구의 대상이 되는 집단으로서 연구자가 직접적인 방법이나 통계적 측정에 의하여 정보를 얻으려 하는 대상집단을 의미한다. 모집단을 정확히 규명하기 위해서 연구의 대상(study object), 표본단위(sampling unit), 범위(extent), 시간(time)과 같은 요소들을 다음과 같이 설정하였다.

<표 3-2> 표본개요

연구대상	전남광주지역 소재 기업 조직구성원
표본단위	20대에서 50대까지의 남녀
조사범위	200명
조사기간	2007년 10월 21일 ~ 10월 30일
표본추출방법	임의 표본 추출법

자료 분석방법으로 수집된 자료의 통계처리는 데이터 코딩(data coding)과 데이터 크리닝(data cleaning)과정을 거쳐, SPSS(Statistical Package for Social Science) v. 12.0 통계패키지 프로그램을 활용하여 분석한다.

구체적으로 다음과 같은 분석을 실시하였다.

첫째, 조사 대상자의 인구통계학적 특성 및 인센티브제도 적용실태를 파악하기 위하여 빈도분석을 시행하였다.

둘째, 측정 도구의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 시행하였으며, 신뢰도 검증을 실시하였다.

셋째, 동기부여를 위한 인센티브 제도가 조직몰입에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중 회귀분석을 실시하였다.

제4장 실증분석 및 가설검증

제 1절 실증분석

1. 표본의 특성

이론을 바탕으로 설정된 연구모형에서 도출한 가설이 현실적으로 타당한가를 파악하기 위하여 실증분석을 행하였다.

본 논문의 실증연구를 수행하기 위해 활용된 자료는 광주·전남지역에 있는 사기업을 대상으로 2007년 10월 21일부터 10월 30일에 걸쳐 설문지를 작성 배부하였다.

설문조사 방법을 통해 수집된 표본의 수는 총 212명이었다. 그러나 실제 실증분석에서는 측정치의 신뢰도를 높이고 유용한 결과를 얻기 위하여 불성실한 답변을 제거하고 최종분석에 200부의 설문지를 최종 실증분석에 사용되었다.

본 연구의 설문에 응답한 표본의 특성을 살펴보면 <표 4-1>과 같다.

분석결과 남성이 158명(79.0%), 여성 42명(21.0%)으로 나타났고, 연령은 20-29세 116명(58.0%), 30-39세 80명(40.0%), 40세 이상 4명(2.0%)으로 나타났다.

학력은 전문대졸이 10명(5.0%), 대졸 184명(92.0%), 대학원 졸 이상 6명(3.0%)으로 나타났고, 근무년수는 10년 미만이 114명(57.0%), 10-15년 68명(34.0%), 16년 이상 18명(9.0%)으로 나타났다.

직위는 대리가 114명(57.0%), 과장급 44명(22.0%), 부장급 42명(21.0%)으로 나타났고, 규모가 대기업이 22명(11.0%), 중기업 136명(68.0%), 소기업 42명(21.0%)으로 나타났다.

종사인원은 75인 이하가 42명(21.0%), 76-100인이 118명(59.0%), 201인 이상이 40명(20.0%)으로 나타났고, 업종은 제조 판매가 106명(53.0%), 서비스업 44명(22.0%),

금융업 40명(20.0%)으로 나타났다.

업무는 영업부가 114명(57.0%), 관리부서가 86명(43.0%)으로 나타났고, 인센티브 혜택 및 실시여부는 실시가 144명(72.0%), 미실시가 56명(28.0%)으로 나타났다.

<표 4-1> 표본의 특성

구 분		빈 도	퍼센트
성별	남	158	79.0
	여	42	21.0
연령	20-29세	116	58.0
	30-39세	80	40.0
	40세 이상	4	2.0
학력	전문대졸	10	5.0
	대졸	184	92.0
	대학원 졸 이상	6	3.0
근무년수	10년 미만	114	57.0
	10-15년	68	34.0
	16년 이상	18	9.0
직위	대리	114	57.0
	과장급	44	22.0
	부장급	42	21.0
규모	대기업	22	11.0
	중기업	136	68.0
	소기업	42	21.0
종사인원	75인 이하	42	21.0
	76-100인	118	59.0
	201인 이상	40	20.0
업종	금융업	40	20.0
	서비스업	44	22.0
	제조 판매	106	53.0
	기타	10	5.0
업무	관리부서	86	43.0
	영업부	114	57.0
인센티브 혜택 및 실시여부	실시	144	72.0
	미실시	56	28.0
합 계		200	100.0

2. 인센티브제도 실태

다음은 인센티브제도의 적용실태를 파악하기 위하여 다중응답으로 구성원들에게 표기하게 하였으며, 위 내용을 바탕으로 빈도분석을 실시한 결과이다.

<표 4-2> 인센티브제도 지급 방법(다중응답)

		빈도	퍼센트
인센티브 지급방법	특별상여금	196	98.0
	상품	22	11.0
	국내여행	26	13.0
	해외여행	74	37.0
	국내연수	12	6.0
	해외연수	74	37.0
	인사고과에 반영	104	52.0
	자사의 할인쿠폰 지급	40	20.0
	표창	14	7.0
	특별호봉승급	80	40.0
	특별유급휴가	42	21.0
	학비지원	18	9.0
	차량유지비지급	42	21.0
	기타	18	9.0

<표 4-2>는 인센티브제도의 지급방법을 알아보기 위하여 다중응답분석을 실시한 결과이다. 분석결과 '특별상여금'이 196명(98.0%)으로 가장 높게 나타났고, '인사고과에 반영' 104명(52.0%), '특별호봉승급' 80명(40.0%), '해외여행'과 '해외연수'가 각 74명(37.0%), '특별유급휴가'와 '차량유지비지급'이 각 42명(21.0%), '자사의 할인쿠폰 지급' 40명(20.0%), '국내여행' 26명(13.0%), '상품' 22명(11.0%), '학비지원' 18명(9.0%), '표창' 14명(7.0%)순으로 나타났으며, '국내연수' 12명(6.0%)은 상대적으로 가장 낮게 나타났다. 즉, 대다수의 기업이 특별상여금이나 인사고과에 반영(승진, 인사고과 점수에 반영) 등의 방법으로 인센티브를 적용하고 있는 것으로 볼 수 있다.

<표 4-3> 인센티브제도 실태

		빈도	퍼센트
적용부서	관리부서	40	20.0
	영업부서	120	60.0
	기타	40	20.0
가장 선호하는 인센티브 방법	특별상여금	96	48.0
	상품	42	21.0
	국내여행	10	5.0
	해외여행	38	19.0
	국내연수	2	1.0
	해외연수	4	2.0
	인사고과에 반영	2	1.0
	자사의 할인쿠폰 지급	4	2.0
	표창	2	1.0
선호도가 높은 인센티브	물질적	186	93.0
	비물질적	14	7.0
바람직한 지급대상 직원의 선정기준	인사고과의 결과에 따라	66	33.0
	특별한 업무실적 평가결과에 따라	76	38.0
	연공서열에 따라	24	12.0
	부사장의 추천에 따라	30	15.0
	상급자와 하급자의 다면적인 평가결과에 따라	4	2.0

<표 4-3>은 인센티브제도의 적용실태를 파악하기 위하여 빈도분석을 실시한 결과이다. 분석결과 먼저 적용부서에 있어서는 '영업부서'가 120명(60.0%)으로 가장 높게 나타났고, '관리부서' 40명(20.0%), '기타부서' 40명(20.0%)순으로 나타났으며, 가장 선호하는 인센티브 방법으로는 '특별상여금'이 96명(48.0%)으로 가장 높게 나타났고, '상품' 42명(21.0%), '해외여행' 38명(19.0%), '국내여행' 10명(5.0%), '해외연수'와 '자사의 할인쿠폰 지급'이 각 4명(2.0%), '국내연수'와 '표창', '인사고과에 반영'이 각 2명(1.0%)순으로 나타났다. 또한 동기부여를 위해 지급하는 인센티브 중

선호도가 높은 것으로는 '물질적 인센티브'가 186명(94.0%)으로 매우 높게 나타났으며, 인센티브 지급대상의 선정기준으로는 '특별한 업무실적 평가결과에 따라'가 76명(38.0%)으로 가장 높게 나타났고, '인사고과의 결과에 따라' 66명(33.0%), '부사장의 추천에 따라' 30명(15.0%), '연공서열에 따라' 24명(12.0%), '상급자와 하급자의 다면적인 평가결과에 따라' 4명(2.0%)순으로 나타났다.

3. 신뢰성 및 타당성 분석

1) 신뢰성 검증

신뢰성은 측정하고자 하는 개념을 반복하여 측정하였을 때에도 동일한 측정값을 얻을 가능성을 의미하는 것으로 결과가 얼마나 일관성이 있는가 하는 정도를 나타낸다.

내적 일관성 검정법은 같은 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 측정도구내의 항목별 평균적인 상관관계를 고려하여 신뢰성을 확인하려는 것으로 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법으로 Cronbach's Alpha계수를 이용한다. Cronbach's Alpha에 의한 신뢰성 검정은 사용이 간편하기 때문에 본 연구에서는 이 방법으로 측정수단들의 신뢰성을 검증하고자 한다. 본 연구에서는 Cronbach's α 0.6이상 수준으로 신뢰성 검증을 실시하였는데, 그 결과는 <표 4-4>와 같다.

본 연구에서는 설문지의 신뢰도를 높이기 위해 독립변수인 인센티브 유형의 물질적 요인 중에서 직접적 인센티브 설문항목 중 3개를 제거하였고, 간접적 인센티브 설문항목 중 1개를 제거하였다. 또한 비물질적 인센티브 요인 중에서 직접적 인센티브 항목 2개와 간접적 인센티브 설문항목 중 3개를 제거하였다. 그리고 종속변수인 조직몰입 변수 중에서는 정서적 몰입 설문항목 2개와 유지적 몰입 설문항목 중에 2개를 제거하였으며, 규범적 몰입 설문항목 1개를 제거하였다.

이와 같은 신뢰도 분석 연구결과를 보면 평균적으로 0.6이상으로 높게 나타난 것으로 볼 수 있다.

<표 4-4> 변수들의 신뢰성 분석결과

범위	변수	설문항목	신뢰성계수
인센티브	물질적 인센티브(직접적)	2	0.629
	물질적 인센티브(간접적)	4	0.831
	비물질적 인센티브(직접적)	3	0.668
	비물질적 인센티브(간접적)	2	0.626
조직몰입	정서적 몰입	3	0.657
	유지적 몰입	3	0.682
	규범적 몰입	4	0.772

2) 타당성 분석

본 연구에서 고려된 변수들의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다.

측정도구의 타당성이란 연구자가 측정하고자 하는 추상적 개념이 실제로 측정도구에 의해 적합하게 측정되었는가를 나타내는 것이다. 본 연구에서는 요인분석을 실시하여 설문지의 타당성을 평가하였다. 요인분석은 일련의 관측된 변수에 근거하여 직접 관측되지 않은 요인을 확인하기 위한 방법으로서 관련요인으로 분류되지 않은 변수나 불필요한 변수들의 제거를 통하여 변수들을 축소하고 변수들의 특성을 파악하며, 나아가 측정도구의 타당성을 판정하는 목적을 가지고 있다.

요인분석결과 나타나는 요인 적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계 정도를 나타내는 것으로서 특정변수는 각 요인들의 요인 적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다.

요인을 결정하기 위해서 관측된 요인의 선형결합인 주성분 분석(PCA)과 함께, 의미 있는 요인추출을 위해 직교회전 방식의 하나인 베리맥스(varimax)방식을 사용하였다. 이를 이용하여 개별요인의 상대적 중요도를 나타내는 아이겐 값(Eigen value)이 1 이 넘는 요인만을 추출하였다.

(1) 인센티브에 대한 타당성 분석

인센티브 변수에 대한 요인분석 결과는 <표 4-5>와 같으며, Eigen value가 1이상인 요인은 4개인 것으로 나타났다.

독립 변수를 구성하고 있는 각 요인들이 총 분산의 60% 이상을 설명하고 있으며, 요인 적재치 또한 0.6이상으로서 동일한 개념을 측정하기 위한 문항으로 구성되어 있는 것으로 파악되어 구성개념 타당성은 높다고 말할 수 있다.

이 4개 요인을 설명해 주는 누적분산은 71.82%였으며, 요인 1의 설명 분산비율은 30.57%, 요인 2의 설명 분산비율은 21.74%, 요인 3의 설명 분산비율은 10.18%, 요인 4의 설명 분산비율은 9.33%로 나타났다.

〈표 4-5〉 인센티브에 대한 항목별 요인분석

구분 / 변수	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4
	1.00	2.00	3.00	4.00
물질적 간접 설문항목 2	***0.89***	0.03	0.09	-0.01
물질적 간접 설문항목 3	***0.87***	-0.05	-0.19	0.04
물질적 간접 설문항목 5	***0.80***	0.23	0.05	-0.15
물질적 간접 설문항목 5	***0.66***	0.01	0.39	0.22
비물질적 직접 설문항목 1	-0.11	***0.80***	0.24	-0.03
비물질적 직접 설문항목 2	0.08	***0.76***	0.03	0.18
비물질적 직접 설문항목 3	0.25	***0.65***	0.25	0.17
비물질적 간접 설문항목 5	-0.12	0.24	***0.81***	0.13
비물질적 간접 설문항목 4	0.33	0.25	***0.74***	-0.02
물질적 직접 설문항목 1	0.06	0.28	-0.07	***0.85***
물질적 직접 설문항목 4	-0.10	0.01	0.51	***0.72***
고유치	3.36	2.39	1.12	1.03
분산(%)	30.57	21.74	10.18	9.33
누적분산	30.57	52.31	62.49	71.82

(2) 조직몰입에 대한 타당성 분석

조직몰입에 관한 요인분석 결과 15개 문항 중 5개 문항을 제외한 나머지 10개 문항이 3개 요인으로 구분되었다.

<표 4-6>에서 나타난 바와 같이 본 연구의 조직몰입 특성과 관련하여 각 요인을 측정하기 위해 사용된 설문문항들이 요인 적재치(Factor Loading)가 요인별로 모두 높게 나왔으며 3개 요인인 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입 요인으로 도출되었다.

〈표 4-6〉 조직몰입에 대한 항목별 요인분석

구분 / 변수	요인 1	요인 2	요인 3
	규범적 몰입	유지적 몰입	정서적 몰입
규범적 몰입 설문항목 3	*0.82*	-0.07	-0.02
규범적 몰입 설문항목 1	*0.77*	0.02	0.00
규범적 몰입 설문항목 5	*0.76*	0.21	0.05
규범적 몰입 설문항목 2	*0.69*	0.30	-0.10
유지적 몰입 설문항목 1	0.10	*0.80*	-0.03
유지적 몰입 설문항목 3	0.02	*0.76*	0.08
유지적 몰입 설문항목 4	0.18	*0.74*	-0.02
정서적 몰입 설문항목 5	-0.06	-0.14	*0.81*
정서적 몰입 설문항목 4	-0.17	0.20	*0.76*
정서적 몰입 설문항목 2	0.17	0.00	*0.75*
고유치	2.77	1.85	1.59
분산(%)	27.68	18.49	15.93
누적분산	27.68	46.17	62.11

이 3개 요인을 설명해 주는 누적분산은 62.11%였으며, 규범적 몰입 요인의 설명 분산비율은 27.68%, 유지적 몰입의 설명 분산비율은 18.49%, 정서적 몰입의 설명 분산비율은 15.93%로 나타났다.

3) 상관관계 분석

상관관계 분석은 독립 변수들 간 관련성이 있는가를 파악하고, 서로 관련성이 있다면 어느 정도의 관련성이 있는지를 알고자 할 때 사용하는 분석기법이다. 그리고 상관관계분석은 종속변수 및 독립변수가 연속형 데이터인 경우에 주로 사용한다. 일반적으로 널리 사용되는 척도로서 피어슨 상관계수(Pearson's correlation coefficient : r)가 있다. 상관관계 수 r은 -1≤ r ≤1의 값을 가진다.

본 연구에서는 각 변수들 간의 상관관계분석을 통해 각 변수들 간의 상호관련성 정도를 파악한다. 신뢰성 분석과 타당성 분석에서 요인의 신뢰성과 타당성이 검증된 7개의 요인들에 대한 상관관계를 분석함으로써 변수들의 다중공선성 존재유무를 알아보고, 본 연구의 회귀분석 결과에 의미가 있는지 알아본다.

변수들 간의 상관관계분석 결과를 정리하면 <표 4-7>와 같다.

<표 4-7> 전체요인에 대한 상관관계 분석결과

	평균	표준편차	물질적 간접요인	비물질적 직접요인	비물질적 간접요인	물질적 직접요인	규범 몰입	유지 몰입	정서 몰입
물질적 간접요인	3.02	0.82	1.00						
비물질적 직접요인	3.21	0.74	0.17**	1.00					
비물질적 간접요인	2.99	0.61	0.31**	0.45**	1.00				
물질적 직접요인	3.12	0.74	0.05	0.32**	0.30**	1.00			
규범적 몰입	2.90	0.80	-0.04	0.05	0.31**	0.00	1.00		
유지적 몰입	2.73	0.80	0.11	0.17*	0.44**	0.08	0.26**	1.00	
정서적 몰입	2.97	0.90	0.08	-0.13	-0.16*	-0.12	-0.04	0.03	1.00

*p<.05 **p< .01

제2절 가설검증

1. 조직구성원의 인센티브 제도와 조직몰입에 관한 가설검증

독립변수인 조직구성원의 인센티브 제도가 조직몰입에 미치는 영향력과 설명력이 어느 정도인지를 분석하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다. 인센티브 제도의 직접적 물질적 요인, 간접적 물질적 요인과 직접적 비물질적 요인, 간접적 비물질적 요인을 독립변수로 하고 종속변수인 조직몰입에 어느 정도 영향력과 설명력이 있는가를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

가설 Ⅰ : 조직구성원의 인센티브제도(물질적, 비물질적)는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅰ-1. 인센티브제도(물질적, 비물질적)는 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅰ-2. 인센티브제도(물질적, 비물질적)는 유지적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅰ-3. 인센티브제도(물질적, 비물질적)는 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅰ-1의 검증결과는 다음 <표 4-8>와 같다.

조직구성원에 대한 인센티브제도가 조직몰입 변수의 하위변수인 규범적 몰입과의 영향력 검증결과 〈표 4-8〉에서 제시된바와 같이 설명력(R^2)이 .136로 나타났으며 F값은 7.692(P=.000)으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

독립변수별로는 비물질적 간접요인과 물질적 간접요인이 규범적 몰입에 통계적

으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 물질적 간접요인의 경우 규범적 몰입에 부(-)에 영향을 미치고 있으며 비물질적 간접요인의 경우 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 따라서 조직구성원들의 규범적 몰입의 향상을 위해서는 상품지급이나 연수, 여행 등의 비물질적 간접요인의 인센티브제도의 확대가 필요할 것으로 볼 수 있다.

<표 4-8> 인센티브제도가 규범적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증

종속변수 / 독립변수	규범적 몰입						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R2	F
물질적 간접요인	-.153	.069	-.156	-2.220	.028*	.136	7.692
비물질적 직접요인	-9.68E-02	.083	-.089	-1.165	.245		
비물질적 간접요인	.559	.103	.427	5.440	.000***		
물질적 직접요인	-.100	0.77	-.093	-1.298	.196		

* : P<.05, ** : P<.01, *** : P<.001

가설 Ⅰ-2의 검증결과는 다음 <표 4-9>와 같다.

<표 4-9> 인센티브제도가 유지적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증

종속변수 / 독립변수	유지적 몰입						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R2	F
물질적 간접요인	-3.03E-02	.066	-.031	-.458	.648	.198	12.017
비물질적 직접요인	-1.60E-02	.080	-.015	-.201	.841		
비물질적 간접요인	.619	.099	.473	6.258	.000***		
물질적 직접요인	-6.30E-02	.074	-.058	-.847	.398		

* : P<.05, ** : P<.01, *** : P<.001

인센티브제도가 조직몰입 변수의 하위변수인 유지적 몰입과의 영향력 검증결과 〈표 4-9〉에서 제시된바와 같이 설명력(R^2)이 .198로 나타났으며 F값은 12.017(P=.000)으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

인센티브제도 중 비물질적 간접요인만이 유지적 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

가설 Ⅰ-3의 검증결과는 다음 <표 4-10>와 같다.

<표 4-10> 인센티브제도가 정서적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증

종속변수 / 독립변수	정서적 몰입						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R2	F
물질적 간접요인	.157	.081	.143	1.961	.050*	.126	6.723
비물질적 직접요인	-7.21E-02	.097	-.059	-.741	.460		
비물질적 간접요인	-.234	.120	-.160	-1.963	.049*		
물질적 직접요인	-6.82E-02	.090	-.057	-.754	.452		

* : P<.05, ** : P<.01, *** : P<.001

인센티브제도가 조직몰입 변수의 하위변수인 정서적 몰입과의 영향력 검증결과 〈표 4-10〉에서 제시된바와 같이 설명력(R^2)이 .126로 나타났으며 F값은 6.723(P=.000)으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

독립변수별로는 비물질적 간접요인과 물질적 간접요인이 정서적 몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 물질적 간접요인의 경우 규범적 몰입에 정(+)에 영향을 미치고 있으며 비물질적 간접요인의 경우 규범적 몰입에 정(-)의 영향을 미치고 있다. 따라서 조직구성원들의 정서적 몰입의 향상을 위해서는 상품지급이나 연수, 여행 등의 비물질적 인센티브제도를 다소 줄이고, 포상제도나 인사고과 반영, 상여금 지급 등의 물질적 인센티브제도의 확대가 필요할 것으로 볼 수 있다.

위와 같은 결과로 볼 때 가설 Ⅰ은 채택되었다.

2. 조직구성원의 인센티브 제도와 조직몰입과의 관계에 있어서 기업규모에 따른 가설검증

인센티브 제도가 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 기업의 규모에 따른 차이를 분석하고자 한다. 조직몰입의 요인인 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입에 대하여 다음과 같은 가설을 설정, 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

가설 Ⅱ 조직구성원의 인센티브제도(물질적, 비물질적)가 조직몰입에 미치는 영향은 “기업규모”에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 Ⅱ-1. 인센티브 제도가 규범적 몰입에 미치는 영향은 기업규모에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 Ⅱ-1의 검증 결과는 다음 <표 4-11>와 같다.

<표 4-11>은 기업규모에 따른 인센티브 제도가 조직몰입 요인 중 규범적 몰입에 대한 분석결과를 나타내고 있다. 표에서 보는 바와 같이 규범적 몰입에 대하여 대기업에 근무하는 종업원의 경우 동기부여를 위한 인센티브 제도의 모든 요인은 규범적 몰입에 대하여 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 중기업에 근무하는 종업원의 경우는 비물질적 간접요인($p< .000$)과 물질적 간접요인($P< .05$)이 규범적 몰입에 유의한 것으로 나타났다. 그리고 소기업에 근무하는 종업원의 경우에는 비물질적 간접요인($p<.000$)만이 규범적 몰입에 유의한 것으로 나타났다. 위와 같은 결과로 볼 때 종업원이 조직에 대하여 느끼는 도덕적 의무감으로서 조직의 목적이나 이익을 위하는 방향으로 행동하게 하기 위해서는 물질적인 요인에 의해서 동기부여 시키는 것보다도 비물질적 간접요인에 의해 종업원들이 개인적 성장을 이룩할

수 있도록 그들의 욕구를 파악하고 알맞은 임무를 부여하는 등의 행동이 필요함을 의미한다.

따라서 동기부여를 위한 인센티브 제도가 규범적 몰입에 미치는 영향은 기업규모에 따라 차이가 있을 것이라는 가설은 지지되었다.

<표 4-11> 기업규모에 따른 인센티브 제도가 규범적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증

기업규모	종속변수 / 독립변수	규범적 몰입						
		B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
대기업	물질적 간접요인	-2.91E-02	.302	-.029	-.097	.924	.217	10.175
	비물질적 직접요인	-.200	.332	-.185	-.602	.555		
	비물질적 간접요인	.885	.609	.567	1.453	.165		
	물질적 직접요인	-.234	.220	-.233	-1.062	.303		
중기업	물질적 간접요인	-.184	.080	-.196	-2.306	.023*	.140	5.318
	비물질적 직접요인	-7.25E-02	.096	-.068	-.755	.451		
	비물질적 간접요인	.517	.119	.398	4.350	.000***		
	물질적 직접요인	-2.65E-02	.091	-.026	-.292	.770		
소기업	물질적 간접요인	-.113	.169	-.104	-.670	.507	.205	8.725
	비물질적 직접요인	-6.26E-02	.232	-.053	-.270	.789		
	비물질적 간접요인	.634	.225	.531	2.812	.008**		
	물질적 직접요인	-.380	.234	-.296	-1.626	.112		

* : P<.05, ** : P<.01, *** : P<.001

가설 Ⅱ-1. 인센티브 제도가 규범적 몰입에 미치는 영향은 기업규모에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 Ⅱ-2의 검증 결과는 다음 <표 4-12>와 같다.

<표 4-12> 기업규모에 따른 인센티브 제도가 유지적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증

기업규모	종속변수 / 독립변수	유지적 몰입						
		B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
대기업	물질적 간접요인	-4.92E-02	.293	-.055	-.168	.869	.148	6.524
	비물질적 직접요인	-3.69E02	.323	-.039	-.114	.911		
	비물질적 간접요인	.362	.593	.262	.610	.550		
	물질적 직접요인	7.15E-02	.214	.081	.334	.742		
중기업	물질적 간접요인	3.31E-02	.077	.003	.043	.966	.271	12.150
	비물질적 직접요인	2.78E-02	.092	.025	.302	.763		
	비물질적 간접요인	.716	.114	.529	6.287	.000***		
	물질적 직접요인	-.111	.087	-.103	-1.283	.202		
소기업	물질적 간접요인	-.185	.171	-.175	-1.079	.288	.248	9.755
	비물질적 직접요인	-.156	.236	-.135	-.661	.513		
	비물질적 간접요인	.453	.229	.392	1.980	.050*		
	물질적 직접요인	.107	.237	.086	.450	.655		

* : P<.05, ** : P<.01, *** : P<.001

<표 4-12>은 기업규모에 따른 인센티브 제도가 조직몰입 요인 중 유지적 몰입에 대한 분석결과를 나타내고 있다. 표에서 보는 바와 같이 유지적 몰입에 대하여 대기업에 근무하는 종업원의 경우 동기부여를 위한 인센티브 제도의 모든 요인은 유지적 몰입에 대하여 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 중소기업에 근무하는 종업원의 경우는 비물질적 간접요인이 유지적 몰입에 유의한 것으로 나타났다. 위와 같은 결과로 볼 때 조직구성원들의 유지적 몰입 향상을 위해서는 상품지급이나 연수, 여행 등의 비물질적 인센티브제도를 다소 강화하는 것이 효과적일 것으로 볼 수 있다.

따라서 동기부여를 위한 인센티브 제도가 유지적 몰입에 미치는 영향은 기업규모에 따라 차이가 있을 것이라는 가설은 지지되었다.

가설 Ⅱ-3. 인센티브 제도가 정서적 몰입에 미치는 영향은 기업규모에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 Ⅱ-3의 검증 결과는 다음 <표 4-13>와 같다.

<표 4-13>은 기업규모에 따른 인센티브 제도가 조직몰입 요인 중 정서적 몰입에 대한 분석결과를 나타내고 있다. 표에서 보는 바와 같이 정서적 몰입에 대하여 대기업에 근무하는 종업원의 경우 동기부여를 위한 인센티브제도 중 물질적 직접요인만이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 중기업에 근무하는 종업원의 경우 모든 요인이 정서적 몰입에 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 소기업에 근무하는 종업원의 경우는 비물질적 간접요인($p< .000$)만이 정서적 몰입에 유의한 것으로 나타났다. 위와 같은 결과로 볼 때 조직구성원들의 정서적 몰입 향상을 위해서는 상품지급이나 연수, 여행 등의 비물질적 인센티브제도를 다소 줄이고, 포상제도나 인사고과 반영, 상여금 지급 등의 물질적 인센티브제도의 확대가 필요할 것으로 볼 수 있다.

따라서 동기부여를 위한 인센티브 제도가 규범적 몰입에 미치는 영향은 기업규모에 따라 차이가 있을 것이라는 가설은 지지되었다.

<표 4-13> 기업규모에 따른 인센티브 제도가 정서적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증

기업규모	종속변수 / 독립변수	정서적 몰입						
		B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
대기업	물질적 간접요인	.487	.265	.468	1.836	.084	.433	24.715
	비물질적 직접요인	-.280	.292	-.251	-.960	.351		
	비물질적 간접요인	-.703	.536	-.436	-1.312	.207		
	물질적 직접요인	-.416	.193	-.401	-2.151	.046*		
중기업	물질적 간접요인	.113	.091	.112	1.237	.218	.277	11.367
	비물질적 직접요인	-8.97E-02	.108	-.008	-.082	.935		
	비물질적 간접요인	7.46E-02	.136	.005	.055	.956		
	물질적 직접요인	-6.59E-02	.103	-.060	-.638	.524		
소기업	물질적 간접요인	.227	.209	.160	1.085	.285	.282	12.483
	비물질적 직접요인	-3.49E-02	.288	-.022	-.121	.904		
	비물질적 간접요인	-.917	.280	-.588	-3.275	.002**		
	물질적 직접요인	.231	.290	.137	.796	.431		

* : P<.05, ** : P<.01, *** : P<.001

제5장 결 론

제1절 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 조직구성원들을 대상으로 인센티브제도가 조직몰입에 어떠한 영향을 주는지에 대한 관계를 분석하는데 목적을 갖고 연구하였는데, 그 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 인센티브제도가 조직구성원의 규범적 몰입에 미치는 영향을 분석한 결과 비물질적 간접요인이 규범적 몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 조직구성원들의 규범적 몰입의 향상을 위해서는 상품지급이나 연수, 여행 등의 비물질적 인센티브제도의 확대가 필요한 것으로 볼 수 있다.

둘째, 인센티브제도가 조직구성원의 유지적 몰입에 미치는 영향을 분석한 결과 비물질적 간접요인이 유지적 몰입에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 조직구성원들의 정서적 몰입의 향상을 위해서는 상품지급이나 연수, 여행 등의 비물질적 인센티브제도를 다소 줄이고, 포상제도나 인사고과 반영, 상여금 지급 등의 물질적 인센티브제도의 확대가 필요할 것으로 볼 수 있다.

셋째, 인센티브제도가 정서적 몰입에 미치는 영향을 분석한 결과 물질적 간접요인이 정서적 몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 비물질적 간접요인은 정서적 몰입에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 기업규모에 따른 인센티브 제도가 조직몰입 요인 중 규범적 몰입에 대한 분석결과 대기업에 근무하는 종업원의 경우 동기부여를 위한 인센티브 제도의 모든 요인은 규범적 몰입에 대하여 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 중기업에 근무하는 종업원의 경우는 비물질적 간접요인($p< .000$)과 물질적 간접요인($P< .05$)이 규

범적 몰입에 유의한 것으로 나타났다. 그리고 소기업에 근무하는 종업원의 경우에는 비물질적 간접요인(p<.000)만이 규범적 몰입에 유의한 것으로 나타났다.

다섯째, 기업규모에 따른 인센티브 제도가 조직몰입 요인 중 유지적 몰입에 대한 분석결과 대기업에 근무하는 종업원의 경우 동기부여를 위한 인센티브 제도의 모든 요인은 유지적 몰입에 대하여 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 중소기업에 근무하는 종업원의 경우는 비물질적 간접요인이 유지적 몰입에 유의한 것으로 나타났다.

여섯째, 기업규모에 따른 인센티브 제도가 조직몰입 요인 중 정서적 몰입에 대한 분석결과 대기업에 근무하는 종업원의 경우 동기부여를 위한 인센티브제도 중 물질적 직접요인만이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 중기업에 근무하는 종업원의 경우 모든 요인이 정서적 몰입에 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 소기업에 근무하는 종업원의 경우는 비물질적 간접요인(p< .000)만이 정서적 몰입에 유의한 것으로 나타났다.

이상의 결과를 볼 때 사내조직구성원의 인센티브제도의 운영은 조직몰입을 높이는데 중요한 기제가 됨을 확인시켜 주었다. 이는 많은 기업에서 인센티브제도를 수행하고는 있지만 모두 생산성과 성과에 긍정적인 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 관련 선행연구와 다소 차이를 보인 결과로 조직의 규모, 업종에 따른 선별적인 인센티브제도의 도입과 적용이 수행되어야 할 것을 시사한다. 즉, 과거에는 인센티브의 제공이 비물질적 요인에도 많은 효율성을 나타냈으나 최근의 근무환경의 변경과 경쟁적인 직접적 반대급부로서의 경제적 도움이 되는 물질적 지원을 선호하는 점에서 간접적인 지원인 비물질적 지원을 통한 인센티브제도의 시행은 그만큼 기대 이상의 효과를 나타내지 못하였다. 따라서 실질적으로 경제적 도움이 되는 물질적 보상에 많은 비중을 두어 다양한 조직구성원에 혜택이 되기 위해서는 다양한 인센티브를 위한 동기부여 방법의 운영이 요구된다. 특히 조직몰입 측면에서 물질적 지원이 보다 높은 효율을 올릴 수 있는 점에서 조직몰입을 통한 조직운영의 효율성은 곧 생산성으로 이어진다는 면에서 보다 긍정적이며 적극적으로 운영되어져야 할 것이다. 이에 따른 추가 재정부담이 비록 따르더라도 조직몰입(정서적, 지속적,

규범적)을 높여 조직구성원의 업무효율성을 높여야 할 것이다.

특히 현재 한국의 임금지급형태가 월급제, 시간당월급제, 일당 등의 고정급을 중심으로 운영되고 있는 점에서 이러한 고정급중심의 임금지급형태는 조직효율성에 부합되지 않는 보상체계이며 그로 인해 성과증진을 위한 종업원의 동기부여는 거의 불가능하다.

인센티브제도는 이러한 고정적 임금의 문제점을 해소하려는 노력의 일환으로서 급격한 경제환경의 변화 속에서 탄력적인 임금정책을 실현할 수 있다는 측면에서 그 중요성이 더욱 강조되고 있다. 또한 인센티브제도는 종업원에서 더 열심히 일하도록 동기를 유발시킨다. 이미 언급했듯이 인센티브제도는 경영성과에 대하여 노사가 목표를 설정하고 실제성과가 목표를 상회한 경우에 사전에 합의된 방식에 따라 초과성과의 일정부분을 노동자에게 배분하는 제도이다. 따라서 초과성과의 추가적인 배분이 종업원으로 하여금 더욱 열심히 일을 하도록 동기부여하여 차기에 더 좋은 조직효율성을 위하여 노력하게 한다. 만일 목표 초과 성과에 대한 배분이 공정하게 이루어지지 못할 경우에는 종업원의 동기유발은 불가능할 것이다.

제2절 연구의 한계점 및 앞으로의 연구방향

본 연구의 한계점 및 향후 연구 과제를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 인센티브제도가 조직효율성에 미치는 영향에 대해서만 연구했기 때문에, 향후 연구에서는 인센티브유형에 절차공정성과 더불어 분배공정성이 보상만족에 미치는 영향에 대한 추가적인 연구의 필요성이 있다.

둘째, 본 연구에서는 인센티브제도가 조직몰입에 미치는 선행요인들 중 극히 일부만을 검증한 것이므로 추후 연구에서는 이론적인 타당성을 가진 선행요인들에 대한 연구가 좀 더 심층적이고 체계적으로 이루어져야 할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 상관관계분석과 다중회귀분석으로 선행요인과 기대, 결과변

수간의 관계를 검증하였기 때문에 제3의 효과를 고려하지 못했다는 한계를 가지고 있다. 따라서 추후의 연구에서는 이들의 관계를 직·간접적으로 볼 수 있는 방법뿐만 아니라 Lisrel 분석을 사용하여 모형 내에서의 관계를 보다 폭넓게 고려하고 검증해야 할 것이다.

넷째, 일반화의 문제이다. 본 연구의 경우 소규모 표본을 활용하였으며, 시간을 두고 어떤 모습을 나타내는지를 분석해보는 시계열적 종단연구가 되지 못하고 횡단적인 연구가 되었다는 점이다. 따라서 본 연구결과가 얼마나 많은 조직에 일반화 될 수 있을지 일반화 정도에 한계가 있을 수 있다. 따라서 장래의 연구는 보다 많은 구성원을 대상으로 횡단적인 연구는 물론 시간을 두고 일관성을 조사하는 종단적인 연구가 이루어질 필요가 있다.

참 고 문 헌

<국내문헌>

강두골, 성과배분제도의 도입과정에 관한 연구, 서울대학교 대학원 석사학위논문, 1993.

강일구, 총액임금제 도입과 임금관리 방향, 울산대학교 대학원 석사학위논문, 1993.

권구혁, 대기업 계열사의 경쟁전략과 자원공유 및 인센티브 시스템의 관계 : 계열사의 성과 및 경영자 만족에 미치는 영향, 경영학연구, 27(2), 1998.

금창호, 공직사회와 인센티브제, 어떻게 접목할 것인가, 지방행정, 47(539), 1998, p.26.

김국진, 시설보호아동의 동기부여에 관한 사례연구 : 인센티브 도입에 따른 효과를 중심으로, 한성대학교 행정대학원 석사학위논문, 2002.

김기주, 인센티브제도 도입을 통한 성과배분에 관한 연구, 부산대학교 경영대학원 석사학위논문, 1994, pp.56-71.

김상헌, 계층제에서의 적정 인센티브제도, 한국행정학보, 35(3), 2001.

김석주, 우리나라 공무원들간의 동기부여 욕구에 관한 비교 연구 : 직급의 특성을 중심으로, 한국외대공공정책연구, 12, 1994, pp.65-66.

김용경, 한국 공직사회 인센티브제도의 문제점과 발전방안에 관한 연구, 부산대학교 대학원 석사학위논문, 2000.

김원경, 인사관리론, 서울 : 형성출판사, 1986, p.398.

김원관, 기업내 조직원들의 동기부여 성향에 관한 연구, 연세대학교 교육대학원 석사학위논문, 1991, pp.4-5.

김종철, 군조직 구성원의 동기부여에 관한 실증적 연구, 연세대학교 행정대학원 석사학위논문, 1998.

김창수, 박상용, 인센티브 스톡옵션제도 도입의 효과와 추진 방안, 연세경영연구, 34(4), 1997.

김태웅, 조직관리에 있어서 동기부여의 효율화에 관한 연구, 연세대학교 행정대학원 석사학위논문, 1986.

김현식, 고객추천행동 촉진을 위한 인센티브 연구: 성과보상과 비용보조를 중심으로, 경영학연구, 35(1), 2006.

김혜선, 자원봉사자에 대한 인센티브제공이 봉사활동에 미치는 영향 : 인천광역시 자원봉사센터를 중심으로, 인천대학교 행정대학원 석사학위논문, 2004.

김호정, 한국의 공무원과 기업체직원의 무사안일행태 비교, 한국행정학보, 30(3), 1996, pp.60-67.

남차현, 호텔 인센티브제도가 종사원의 동기부여에 미치는 영향에 관한 연구 : 서울시내 특1급 호텔을 중심으로, 경기대학교 관광전문대학원 석사학위논문, 2002.

박경귀, 공무원의 직무생산성 향상을 위한 통합형 인센티브제도 도입방안에 관한 연구, 연세대학교 행정대학원 석사학위논문, 1997.

박경규, 신인사관리, 서울 : 홍문사, 1997, pp.337-378.

박경서, 기업지배권시장에서 경영자의 인센티브제도에 관한 연구, 경영학연구, Vol.28 No.2, 1999.

박기동, 조직행동론, 서울 : 박영사, 1981, p.46.

박동서, 한국행정론, 서울 : 법문사, 1986, p.37.

박영범, 주요선진국의 성과배분제도, 서울 : 한국노동연구원, 1994, p.6.

박일수, 동기부여에 관한 실증적 연구, 연세대학교 행정대학원 석사학위논문, 1994.

박준성, 인센티브제도의 실태와 발전방안, 인사관리, 1995. 11월호.

박찬정, 부문별 업적 평가시스템에 관한 대리 모형분석, 연세대학교 대학원 박사학위논문, 1988, pp.95-100.

박현호, 행정성과평가제도의 효과성에 관한 연구 : 전라남도의 행정인센티브제도를 중심으로, 전남대학교 대학원 박사학위논문, 2001.

배천직, 공무원의 동기부여 방안에 관한 연구, 서울시립대 도시문제연구, 10, 1988, pp.45-46.

변광인, 패밀리 레스토랑의 인센티브 제도에 관한 연구, 경기대학교 관광전문대학원 석사학위논문, 2001.

변광인, 한경수, 양태석, 패밀리레스토랑 종사원의 인센티브 만족도에 관한 연구, 한국조리학회지, 8(1), 2002.

신유근, 조직행위론, 서울 : 다산출판사, 1982.

심지형, 집단 인센티브제도에 대한 종업원의 공정성 지각에 영향을 미치는 요인, 이화여자대학교 대학원 석사학위논문, 2002.

안미향, 개인별 인센티브의 수준이 불량률에 미치는 영향, 중앙대학교 대학원 석사학위논문, 2005.

어경선, 인센티브보상제도의 설계에 관한 연구, 서강대학교 경영대학원 석사학위논문, 1991.

엄동욱, 내부노동시장, 인센티브 및 임금결정 : 1990년대 한국 대기업의 인사데이터를 중심으로, 박사학위논문, 2006.

오세진, 양병화, 인센티브 시스템(incentive system)의 효율적 적용을 위한 방안의 모색, 사회과학연구, 7집, 1994.12.

오종석, 인사관리, 서울, 삼영사, 1992, p.333.

유기현, 행동과학론, 서울 : 무역경영사, 1981, pp.112-116.

유현수, 인센티브 유형에 따른 조직구성원의 유인력 비교연구 : 공공조직, 민간조직, 시민단체 구성원을 대상으로, 연세대학교 대학원 석사학위논문, 2007.

윤우곤, 동기부여의 상관관계에 관한 고찰, 한국행정학보, 14, 1980, pp.36-37.

이미화, 구매의사결정과정에서 판매촉진의 인센티브 효과와 문제점, 서울대학교 대학원 석사학위논문, 2002.

이미화, 여정성, 구매의사결정과정에서 판매촉진의 인센티브 효과와 문제점, 한국가정관리학회지, 21(4), 2003.

이양수, 동기부여에 관한 소론, 연세행정논총, 16집, 1991, pp.87-89.

이용욱, 조직구성원의 동기부여를 위한 인센티브제도의 활용방안에 관한 연구 : 금융기관 사례를 중심으로, 연세대학교 행정대학원 석사학위논문, 2000.

이종수, 공공조직, 민간조직 종사자들의 욕구체계 비교분석과 정책적 함의 : 인력관리를 위한 인센티브의 운용 관점에서, 사회과학논집, Vol.28, 1997.

이종춘, 성과배분제도가 모티베이션에 미치는 영향에 관한 연구, 전북대학교 대학원 박사학위논문, 1993.

이주선, 인센티브 재고수단으로서의 성과배분제도 도입, 지방행정, Vol.47, No.539, 1998.

이창섭, 성과급 제도의 운용에 있어서의 공정성 확보 방안 : M사의 급여체계와 평가제도에 대한 사례의 질적 분석을 중심으로, 연세대학교 대학원 석사학위논문, 1999, pp.57-59.

이학종, 한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화 개발, 서울 : 박영사, 1997.

이호선, 권순칠, 성과배분제도 운영활성화 요인과 효과에 관한 연구, 경영학연구, 27(2), 1998, p.292.

장해익, 관리자의 인지된 리더십 형태가 구성원의 동기유발과 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구, 경희대학교 대학원 박사학위논문, 2000, p.56.

재정환, 현대 행동동기 이론에 관한 연구, 연세대학교 행정대학원 석사학위논문, 1983.

정인수, 성과배분제, 한국노동연구원, 1991, p.5.

정종연, 인센티브제도 도입을 통한 성과 배분에 관한 연구, 조선대학교 정책대학원 석사학위논문, 2002.

정효현, 갈등관리 전략에 관한 연구 : 군 조직내 갈등유형과 조직유효성을 중심으로, 고려대학교 대학원 박사학위논문, 2001, pp.46-48.

조문식, 관광호텔 인센티브제도에 관한 연구, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1998.

조영락, 인센티브유형이 보상만족에 미치는 영향에 관한 연구, 단국대학교 대학원 석사학위논문, 2002.

지영건, 인센티브가 의사의 동기부여와 진료성과에 미치는 영향, 연세대학교 대학원 박사학위논문, 2003.

진교박, 조직의 외적 보상 관련 변수와 동기 부여 간의 관계에 관한 연구, 고려대학교 경영대학원 석사학위논문, 1992.

추 헌, 조직행동론, 서울 : 형설출판사, 1995.

표상균, 개인특성, 과업의존성, 인사고과가 인센티브 효과성에 미치는 영향에 관한 연구, 한국외국어대학교 경영정보대학원 석사학위논문, 1996.

한경수, 변광인, 양태석, 패밀리 레스토랑 종사원의 인센티브 선호도에 관한 연구, 외식경영연구, 4(2), 2001.

한덕웅, 조직행동의 동기이론, 서울 : 법문사, 1990, p.66.

홍상호, 영업부직원의 인센티브제도가 판매 동기부여에 미치는 영향에 관한 실증적 연구 : 합자제약회사를 중심으로, 연세대학교 관리과학대학원 석사학위논문, 1999.

황국재, 박준호, EVA 경영시스템과 인센티브 보상제도, 관리회계연구, Vol.1 No.1, 2001.

<국외문헌>

Angle, H. & Perry, J., An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, Vol.26, 1981.

Argyris, Chris, Integrating the Individual and the Organization, New York : John Willer & Sons, 1964, p.20.

Atkinson, J. W., Motives in Fantasy Action and Society, New York : Van Nostand, 1958, p.602.

Becker, H. S., Notes on the Concept of Commitment, American Journal of Sociology, Vol.66, 1960.

Belcher, D. W., Compensation Administration, Prentice-Hall, Inc., 1982, pp.1-10.

Bennis, W. G., Toward a 'Truly' Scientific Management : The Concept of

Organizational Health, Industrial Management Review(MIT), Vol.4, 1962, pp.9-18.

Bernard, F., Les fourmis(Hymenoptera, Formicidae) d'Europe occidentale et Septentrionale. Masson, Paris, 1968, p.411.

Boal, K. B. & Hooijberg, R., Strategic Leadership Research : Moving on, Leadership Quarterly, Vol.11, 2001, pp.515-549.

Brumback Nancy, Child's Play, Restaurant Business, 93, 1994.

Buchanan, B., Building Organizational Commitment : The Socialization of Manager in Work Organization, Administrative Science Quarterly, Vol. 19, 1974.

Burgelman, R. A. & Grove, A. S., Strategic Dissonance, California Management Review, 38(2), 1996, pp.8-28.

Campell, Hohn P., Dunnette, M. D., Lawler, Edward E. Ⅲ & Weik, Karl E. Jr., Managerial Behavior, Performance and Effectiveness, New York : McGraw-Hill, 1970, pp.10-15.

Craig. Robert I., Training & Development Handbook, New York : McGraw-Hill, 1987, p.142.

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E., An Organizational Learning Framework : From Intuition to Institution. Academy of Management Review, 24(3), 1999, pp.522-537.

Edmondson, A. C., Roberto, M. A., & Watkins, M. D., A Dynamic Model of Top Management Team Effectiveness : Managing Unstructured Task Streams, The Leadership Quarterly, Vol.14, 2003, pp.297-325.

Etzioni, A., A Comparative Analysis of Complex Organizations, New York : Free Press, 1961.

Etzioni, A., Modern Organization, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1964.

Fink, S. L., High Commitment Workplaces, Westport.com : Quorum Books, 1992, p.265.

Flippo, Edwin B., Personnel Management, 5th ed., Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha, Ltd,., 1880, p.271.

Flippo, Edwin B., Personnel Management, McGraw-Hill, 1984. pp.311-314.

Gilson, J. L., Ivancevuch, J. M. Kr., Organization: Behavior Structure Processes, 2nd ed., Pallas, Texas; Business Publication, lnc, 1976, p.116.

Guzzo, R. A., Type of Rewards, cognitions, and Work Motivation, Academy of Management Review, 4(1), 1975, p.75.

Haberstroh, C. J., Organization Design and System Analysis, in March, J. G., Handbook of Organization, Chicago : Rand McNally, 1965, p.117, 122.

Henderson, R. I., Compensation Management, Reston Publishing Co., 1979, p.13.

Herzberg, F., Work and the Nature of Man, Cleveland, Ohio : World Publishing, Co., 1966, pp.130-131.

Hidis, Herbert G. & Gullett, C. Ray., The Management of Organizations, 3rd ed., New York : McGraw-Hill, 1976, p.40.

Hones, M. R. ed., Symposium on Motivation, Lincoln: University of Nevraska Press, 1955, p.14.

Hoppock, R., Job Satisfaction, New York : John Wiley & Sons, 1935.

Jucius, Michael, Personnel Management, Homewood: Richard D. Irwin Inc., 1976, p.38.

Kanter, R. M., Commitment and Social Organization, American Sociological Review, 33(4), 1968, pp.499-517.

Karz, Danial & Kahn, Robert L, The Social Psychology of Organization, New York : John Wiley & Sons, 1996, pp.77-109.

Katz, D., The Motivational Basis Organization, Behavioral Science, April 1964, pp.132-146.

Koch, J. T., & Steers, R. M., Job Attachment, Satisfaction and Turnover among Public Sector Employees, Journal of Vocational Behavior, Vol.12, 1978.

Koontz & O'Donell, The Principle of Management, Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1972, p.525.

Locke, E. A., Nature and Caused of Job Satisfaction in Dunnett, M. D.(eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago : Rand McNally, 1976.

Macdonald Julie, Children's Palates, Hotel & Management, 209, 1994.

McCormick, Ernest J. & Tiffin, J., Industrial Psychology, New Jersey : Prentice-Hall, 1974.

Meyer, J. P., & Allen, N. J., A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resource Management Review, Vol.1, 1991.

Miles, R. H., Macro-Organizational Behavior, Santa Monica, California, Goodyear Pub, 1980.

Milkovich, G. T. & Newman, J. M., compensation, Business Publication Inc., 1996, p.5.

Milkovich, G. T. and Newman, J. M., Compensation, Plano, Texas : Business Publications, Inc., 1984, p.4.

Mondy, R. W. and Noe, R. M., Personnel : The Management of Human Resource, Allyn & Bacom, Inc., 1984, p.351.

Morris, J., & Sherman, J. D., Generalizability of an Organizational Commitment Model, Academy of Management Journal, Vol.24, 1981.

Mott, P. E., The Characteristics of Effective Organizations, New York : Harper & Row, 1972, p.17.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M., Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism. and Turnover, New York: Academic Press, 1982.

Nalbantian, H. R., Incentive Compensation in Perspective, Incentive, Cooperation and Risk Sharing, edited by H. R. Nalbantian, Row and Littlefield, 1987.

Osborne, R. N., Hunt, J. G. & Cauch, L. R., Organization Theory, New York : John Willey & Sons, 1980.

Perrow, G. & Pennings, J. M., The Relevance of the Sturctural-Contingency Model for Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, Vol.20, 1975.

Porter, L. W. & Lawler, E. E., Managerial Attitude and Performance, Journal of Applied Psychology, 57(3), 1973, pp.217-280.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V., Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technician, Journal of Applied Psychology, 59, 1974, pp.603-609.

Price, J. L., Organizational Effectiveness, Homewood Ⅲ : Richard D. Irwin, 1969.

Puffer, Sheila M. and Meinal, James R., The Congruence of Motives and Incentives in a Voluntary Organization, Journal of Organizational Behavior, 13(4), 1991.

Reichers, A. E., A Review and Re-conceptualization of Organizational Commitment, Academy of Management Review, 10(3), 1985, pp.466-467.

Reynold, L. G., Labor Economics and Labor Relations, 7th ed., Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1978, p.184.

Robbins, S. P., Organizational Behavior, New York : Prentice Hall, 1990.

Salancik, G., Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief, In Staw, B. M., & Salancik, G.(Eds.), New Directions in Organizational Behavior, Chicago: St. Clair Press, 1977.

Sathe, V., Implications of Corporate Culture : A Manager's Guide to Action, Organizational Dynamics, Autumn, 1983.

Schein, E. H., The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, Organizational Dynamics, Vol.11, 1983.

Schein, Edgar H, Organizational Psychology, 2nd ed., Englewood Cliffs, N. J. : Pren, 1992.

Scott. W. G, Organization Theory : A Behavioral Analysis for Management, Boston : Irwin, 1967, p.43.

Seashore, S. E. & Yuchtman, E., Factorial Analysis of Organizational Performance, Administrative Science Quarterly, Vol.12, No.6, 1967, pp.393-394.

Smith, H. C., Psychology of Industrial Behavior, New York : McGraw-Hill Book Company, 1955.

Smith, R. E., Zweerink, H. J., & Joklik, W. K., Polypeptide 45 Internal Structures in Reovirus top Component of virions, Top Component and Cores of Reovirus Type 3, Virology Vol.39, 1969, pp.791-810.

Steers, R. M., Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol.22, 1977.

Steers. R. M. & Porter. I. W., Motivation & Work Behavior, New York : McGraw-Hill, 1983, p.14.

Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M., Assessing Personal Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment, Academic of Management Journal, Vol.21, 1978.

Taylor, F. W., Scientific Management, New York : Harper & Brothers, 1919, pp.21-37.

Tiflin, Josep & McCormick, Ernest J., Individual Psychology, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1965, p.130.

Vroom, V. H., Work and Motivations, New York : John Wiley and Sons, 1964.

Weldell French, The Personnel Management Process, 3rd ed., Boston; Houghton Miffin Company, 1974, p.52.

Young, P. T., Motives and Emotions, A Survey of the Determinants of Human and Animal Activity, New York : Wiley, 1961, p.24.

설 문 지

조직구성원의 동기부여를 통한 인센티브제도가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

안녕하십니까?

귀하와 귀사의 건승을 기원합니다.

저는 경영학을 공부하는 한 사람으로서 이번에 조직구성원들의 동기부여를 위한 인센티브제도가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구를 하고자 이 설문지를 만들었습니다.

바쁘시더라도 모든 문항에 대하여 진솔하게 응답해 주시면 감사하겠습니다.

귀하께서 이 설문지에 응답하신 내용은 연구목적 이외에 다른 목적으로 일체 사용되지 않으며, 조사 및 자료 분석 과정은 본인이 직접 관리하기 때문에 귀하의 신분이 전혀 노출되지 않으므로 어떠한 불이익도 없음을 밝혀 드립니다.

2007. 10.

조선대학교 대학원 경영학과

지도교수 : 이 강 옥

연구자 : 조 은 경

연락처 : 062) 230 - 6834

Ⅰ. 다음은 귀하가 평소에 생각하고, 행하고 있는 문장입니다. 귀하의 생각과 일치하는 칸에 성실하고, 솔직하며, 정확하게 0표 해주시기 바랍니다.

1. 귀하의 동기부여를 위한 인센티브 제도는 어떤 부서에서 적용이 되고 있습니까?
① 회사 전체 ② 관리부서 ③ 영업부서 ④ 각 부서별로 차등을 두어 적용
⑤ 기타

2. 귀사의 동기부여를 위한 인센티브 지급 방법은 어떤 것이 있습니까?(해당 사항을 모두 체크하여 주십시오.)
__① 특별상여금 __② 상품 __③ 국내여행 __④ 해외여행 __⑤ 국내연수
__⑥ 해외연수 __⑦ 인사고과에 반영(승진, 인사고과 점수에 반영)
__⑧ 자사의 할인쿠폰 지급 __⑨ 표창 __⑩ 특별호봉승급
__⑪ 특별유급휴가 __⑫ 학비지원(본인 및 자녀포함) __⑬ 차량유지비지급
__⑭ 기타( )

3. 인센티브를 받는 방법 중 가장 선호하는 것을 순서대로 적어 주십시오.(1-14까지)
__① 특별상여금 __② 상품 __③ 국내여행 __④ 해외여행
__⑤ 국내연수 __⑥ 해외연수 __⑦ 인사고과에 반영(승진, 인사고과 점수에 반영)
__⑧ 자사의 할인쿠폰 지급 __⑨ 표창 __⑩ 특별호봉승급
__⑪ 특별유급휴가 __⑫ 학비지원(본인 및 자녀포함)
__⑬ 차량유지비 지급 __⑭ 기타

4. 귀사에서 동기부여를 위해 지급하는 인센티브 중 선호도가 높은 것은?
① 물질적 인센티브 ② 비물질적 인센티브

5. 인센티브의 지급대상 직원은 다음 중 어떤 기준에 따라 설정되는 것이 바람직하다고 생각하십니까?
① 인사고과의 결과에 따라 ② 특별한 업무실적 평가결과에 따라
③ 연공서열에 따라 ④ 부사장의 추천에 따라
⑤ 상급자와 하급자의 다면적인 평가결과에 따라

Ⅱ. 다음의 문항은 조직구성원의 동기부여를 위해 회사에서 제공하는 인센티브 중 어느 것이 보다 더 성과에 높은지 평소 경험을 바탕으로 선택하여 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	다소 그렇지 않다	보통이다	다소 그렇다	매우 그렇다
	1	2	3	4	5
1. 회사나 제휴업체의 할인쿠폰 지급이 동기를 부여하는데 매우 도움이 된다.					
2. 특별유급휴가(안식년 휴가제)제도를 통해 일정기간 쉬게 하는 포상제도는 동기부여에 매우 도움이 된다.					
3. 본인이나 자녀의 학비지원은 동기부여에 실질적인 도움이 된다.					
4. 차량유지비의 지급이나 기름값 보조 또한 동기부여에 도움이 된다.					
5. 승진가점제도의 반영과 인사고과에의 반영이 실질적인 동기부여에 도움이 된다.					
6. 동기부여는 단순성과급제도로 충분하다.					
7. 이윤분배제, 주식배당(스톡옵션) 등이 보다 효과적 이라고 생각한다.					
8. 집단중심의 공동성과급 지급이 동기부여에 보다 효과적이다.					
9. 특별수당이나 상여급 지급이 동기부여에 보다 효과적이다.					
10. 각 조직구성원의 차별 성과급 지급이 동기부여에 보다 효과적이다.					
11. 인센티브로 상품을 지급하는 것이 동기부여에 보다 효율적이다.					
12. 인센티브로 국내여행을 제공하는 것이 동기부여에 보다 효율적이다.					
13. 인센티브로 국외여행을 제공하는 것이 동기부여에 보다 효율적이다.					
14. 국내연수가 동기부여에 보다 효율적이다.					
15. 인센티브로 해외어학연수 등의 혜택제공이 동기부여에 보다 효율적이다.					
16. 인센티브로 표창, 상패제공이 동기부여에 보다 효율적이다.					
17. 인센티브로 단계적 승진 반영이 동기부여에 보다 효율적이다.					
18. 인센티브로 축하연을 해주는 것이 동기부여에 보다 효율적이다.					
19. 인센티브로 해외파견근무시 우선적으로 발령하는 것이 동기부여에 보다 효율적이다.					
20. 인센티브로 포인트 적립을 통해 혜택을 주는 것이 보다 효율적이다.					

Ⅲ. 다음은 귀하가 근무하고 계시는 회사에서 제공하는 인센티브에 따른 동기부여가 조직성과에 어느 정도 영향을 미치는지에 관한 질문입니다.

평소에 귀하께서 느끼시는 대로 해당되는 곳에 체크하여 주시기 바랍니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	다소 그렇지 않다	보통 이다	다소 그렇다	매우 그렇다
	1	2	3	4	5
1. 우리 회사의 인센티브는 매우 긍정적이며 공평하다고 생각한다.					
2. 나는 우리 회사의 문제가 곧 나의 문제라고 생각하고 현재 시행하고 있는 인센티브제도를 능동적으로 받아들이려고 노력한다.					
3. 나는 지금의 회사에서 애착하고 있는 것처럼 다른 회사에서도 쉽게 애착을 가질 수는 없을 것이다.					
4. 설사 내가 인센티브가 없더라도 당장 우리 회사를 떠나는 것은 어려운 일이다.					
5. 설령 나에게 인센티브가 적더라도 내가 이직하는 것은 옳은 일이 아니라고 생각한다.					
6. 내가 우리 회사에서 계속하여 일하고 있는 주요 이유 중의 하나는 우리 회사가 타 회사보다 인센티브가 많기 때문이다.					
7. 인센티브제도는 회사에 대해 소속감을 많이 느끼며 가족과 같은 감정과 애착을 더 느끼게 한다.					
8. 나는 우리 회사의 인센티브에 따른 도움을 많이 받고 있어 강한 소속감을 느낀다.					
9. 나는 우리 회사를 떠나기 위해서는 고려해야 할 사항이 많다고 느끼고 있으며 인센티브제도로 회사에 대해 늘 자긍심을 갖고 일한다.					
10. 나는 우리 회사가 나에게 개인적으로 많은 인센티브를 제공한다고 생각하며 나에게는 지금의 회사가 내가 일할 수 있는 최고의 직장이라고 생각한다.					

문 항	전혀 그렇지 않다	다소 그렇지 않다	보통 이다	다소 그렇다	매우 그렇다
	1	2	3	4	5
11. 지금 우리 회사에 머물러 있는 것은 회사에 근무하면서 많은 인센티브를 제공해 주기 때문이다.					
12. 나는 우리회사의 각종 인센티브로 인해 계속 근무해야 할 의무감을 갖는다.					
13. 나는 우리회사에 충성하는 것이 가치있는 일이라고 생각하며 회사가 조금 어렵고 적은 인센티브를 준다하여도 떠나지 않을 것이다.					
14. 만약 내가 우리회사에 많은 열정을 쏟지 않았더라면 나는 이만큼의 인센티브를 받지 못했을 것이다.					
15. 나는 우리회사에 근무하면서 가족적인 친밀감을 느끼며, 조직구성원들에게 도의적인 공동체로서 동기부여를 받는다.					

Ⅳ. 귀하의 인적사항과 관련된 문항들입니다. 진솔하게 응답해 주시면 감사하겠습니다.

1. 귀하의 성별은? ① 남 ② 여

2. 귀하의 연령은?
① 20세 미만 ② 20-29세 ③ 30-39세 ④ 40-49세 ⑤ 50세 이상

3. 귀하의 학력은? ① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸 이상

4. 귀하의 근무 년수는?
① 5년 미만 ② 5-10년 ③ 10-15년 ④ 15-20년 ⑤ 20년 이상

5. 귀하의 직위는? ① 사원 ② 대리 ③ 과장급 ④ 부장급 ⑤ 이사급이상

6. 귀하가 속해 있는 회사의 규모는? ① 대기업 ② 중기업 ③ 소기업

7. 귀하가 속해 있는 회사의 종사인원은?
① 20인 미만 ② 26-50인 ③ 51-75인 ④ 76-100인 ⑤101-200인
⑥ 201-300인 ⑦ 301인 이상

8. 귀하가 속해 있는 회사의 업종은? ( )

9. 귀하가 담당하는 부서에서의 업무는? ( )

10. 귀하는 회사의 동기부여를 위한 인센티브 혜택 여부와 실시여부는?
① 실시하고 있다. ② 실시하고 있지 않다.

**** 설문에 응해 주셔서 대단히 감사합니다. ****

저작물 이용 허락서

학 과	경영학과	학 번	20069023	과 정	석사
성명	한글: 조은경 한문: 趙 銀 坰 영문: Jo eun kyong				
주소					
연락처	E-MAIL:				
논문제목	한글 : **인센티브제도가 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구** 영문 : An Empirical Study of the Effect of Incentive System on the Organizational Commitment				

본인이 저작한 위의 저작물에 대하여 다음과 같은 조건 아래 조선대학교가 저작물을 이용할 수 있도록 허락하고 동의합니다.

- 다 음 -

1. 저작물의 DB구축 및 인터넷을 포함한 정보통신망에의 공개를 위한 저작물의 복제, 기억 장치에의 저장, 전송 등을 허락함
2. 위의 목적을 위하여 필요한 범위 내에서의 편집·형식상의 변경을 허락함. 다만, 저작물의 내용변경은 금지함.
3. 배포·전송된 저작물의 영리적 목적을 위한 복제, 저장, 전송 등은 금지함.
4. 저작물에 대한 이용기간은 5년으로 하고, 기간종료 3개월 이내에 별도의 의사표시가 없을 경우에는 저작물의 이용기간을 계속 연장함.
5. 해당 저작물의 저작권을 타인에게 양도하거나 또는 출판을 허락을 하였을 경우에는 1개월 이내에 대학에 이를 통보함.
6. 조선대학교는 저작물의 이용허락 이후 해당 저작물로 인하여 발생하는 타인에 의한 권리 침해에 대하여 일체의 법적 책임을 지지 않음
7. 소속대학의 협정기관에 저작물의 제공 및 인터넷 등 정보통신망을 이용한 저작물의 전송·출력을 허락함.

2008년 2월 일

저작자: 조 은 경 (서명 또는 인)

조선대학교 총장 귀하